

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLAN DE NEGOCIOS PARA “AVANT”, UNA EMPRESA DE
COMPRA Y VENTA DE ARTICULOS USADOS A NIVEL
EMPRESARIAL

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL

MARÍA GABRIELA PINO ALBÁN

DIRECTOR: ING. ROBERTO SÁNCHEZ

QUITO, ABRIL 2011

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Roberto Sánchez

INFORMANTES:

Ing. Fernando Gamboa

Eco. Yaskarina Galárraga

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis compañeros emprendedores del Ecuador quienes inspiraron la realización de este proyecto. A mi director Roberto Sánchez por brindarme una nueva perspectiva del mundo empresarial. A mis informantes Fernando Gamboa y Yaskarina Galárraga por su apoyo. A mi familia por ser mi mayor motivación y fortaleza.

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis de grado a mi familia que ha sido la fuente de inspiración para alcanzar las metas más distantes. A Galo Albán, mi ángel, por cuidarme siempre. A mi mamá, la persona a quien más admiro, por todo su amor y por ser el mejor ejemplo de mujer. A mi papá por creer en mí e impulsarme a seguir adelante. A mi hermana María Isabel, mi estrella, por enseñarme que todo se puede lograr sin importar los obstáculos. A mi hermana María José por ser la alegría de mi vida y mi mejor amiga. A Jorge Luna por acompañarme en el camino y soñar junto a mí. A Adriana Zurita por su amistad sincera que nunca olvidaré. También le dedico esta tesis a los emprendedores de mi país que luchan cada día por un Ecuador mejor.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	xv
1. PLAN DE ORGANIZACIÓN	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.1.1. Ambiente Político.....	1
1.1.2. Niveles de impuestos.....	5
1.1.3. Aranceles y restricciones de importación.....	8
1.1.4. Apoyo a la exportación.....	9
1.1.5. Políticas con respecto al emprendimiento	13
1.1.6. Ambiente Económico.....	14
1.1.7. Ingreso per cápita	16
1.1.8. Emprendimiento en la economía actual	18
1.1.9. Ambiente Social y Cultural.....	19
1.1.10. Tamaño de la población y distribución	20
1.1.11. Nivel de formación.....	21
1.1.12. Apoyo de la sociedad al emprendimiento	23
1.1.13. Medio Ambiente.....	24
1.1.14. Ambiente Empresarial	25
1.1.15. Ambiente Emprendedor.....	28
1.2. CONCEPTO DE NEGOCIO	31
1.3. MISIÓN	31
1.4. VISIÓN.....	32
1.5. VALORES CORPORATIVOS	32
1.6. FODA.....	33
1.7. OBJETIVOS	34
1.7.1. Objetivo General	34
1.7.2. Objetivos Específicos.....	34
1.8. ASPECTOS LEGALES.....	35
1.8.1. Razón Social	35

1.8.2.	Actividad de la empresa	35
1.8.3.	Forma de organización.....	35
1.8.4.	Procedimiento para crear una nueva empresa	39
1.8.5.	Requisitos especiales para el tipo de negocio	41
1.9.	ESTADO ACTUAL	41
2.	PLAN DE MARKETING	42
2.1.	ANÁLISIS DEL SECTOR	42
2.1.1.	Análisis de la Industria	42
2.1.2.	Crecimiento de la Industria	47
2.1.3.	Nicho de la compañía	48
2.2.	MERCADO	49
2.2.1.	Mercado de referencia	49
2.2.2.	Características de los mercados corporativos.....	49
2.2.3.	Estructura y demanda del mercado corporativo	51
2.2.4.	Necesidades de los clientes corporativos.....	52
2.2.5.	Naturaleza de la unidad adquisitiva	52
2.2.6.	Tipo de decisiones y proceso de decisión	53
2.2.7.	Situación de compra	54
2.2.8.	Participantes del proceso de compra empresarial.....	55
2.2.9.	Proceso de compra empresarial	56
2.2.10.	Tendencias del mercado.....	60
2.2.11.	Investigación de mercados	62
2.2.12.	Tabular datos.....	67
2.2.13.	Análisis de los datos.....	67
2.2.14.	Conclusiones de la investigación de mercados.....	120
2.2.15.	Tamaño y potencial del mercado	126
2.2.16.	Definición de segmentos	133
2.2.17.	Análisis del atractivo de mercado de los segmentos identificados	140
2.2.18.	Selección de los segmentos objetivos por su nivel de crecimiento y beneficio.....	144
2.2.19.	Definición estratégica para cada segmento	145
2.3.	PRODUCTO Y PROPUESTA DE VALOR	153
2.3.1.	Descripción del Producto	153

2.3.2.	Diferenciación y Ventaja Competitiva	158
2.4.	COMPETENCIA	161
2.4.1.	Descripción de los competidores directos	161
2.4.2.	Descripción de los competidores indirectos	166
2.4.3.	Evaluación de los competidores	168
2.4.4.	Estrategias de los competidores	169
2.4.5.	Comparación de fuerzas y debilidades con la competencia	174
2.4.6.	Modelos de reacción de los competidores	179
2.4.7.	Nicho competitivo de mercado	181
2.4.8.	Modelo para competir	181
2.4.9.	Barreras de entrada	183
2.5.	MERCADEO Y VENTAS	185
2.5.1.	Mercadeo	185
2.5.2.	Producto-Mercado	188
2.5.3.	Precios, estrategia y posicionamiento	189
2.5.4.	Plaza y ubicación	191
2.5.5.	Promoción y relaciones públicas	195
2.5.6.	Ventas	209
2.5.7.	Alianzas Estratégicas	210
2.5.8.	Estrategias y Proyecciones de Ventas	211
3.	PLAN DE OPERACIÓN	222
3.1.	LOCACIÓN	222
3.2.	DOMINIO DE PROPIEDAD	224
3.3.	POLÍTICAS DE COMPRAS	225
3.4.	PROCESOS DE OPERACIONES	226
3.5.	POLÍTICAS DE SERVICIO Y GARANTÍAS	228
3.6.	MEDIAS DE CONTROL DE CALIDAD	229
3.7.	LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN	231
3.8.	ORGANIZACIÓN Y GERENCIA	232
3.8.1.	Estructura Organizacional	232
3.8.2.	Equipo gerencial	236
3.8.3.	Gobierno corporativo	237

3.8.4. Esquema de monitoreo	238
4. PLAN FINANCIERO	240
4.1. RESUMEN FINANCIERO	240
4.2. INFORME DE VENTAS-COSTOS	243
4.3. ESTADOS DE RESULTADOS	252
4.4. BALANCE GENERAL	255
4.5. ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO	258
4.6. HOJA DE TRABAJO DE DEUDA	261
4.7. INDICADORES FINANCIEROS	264
5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	280
5.1. HORIZONTE DE CRECIMIENTO	280
5.2. PLAN DE ACCIÓN	285
5.3. CRONOGRAMA MACRO	287
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	289
6.1. CONCLUSIONES	289
6.2. RECOMENDACIONES	291
BIBLIOGRAFÍA	293
ANEXOS	295

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 NIVEL DE IMPUESTOS EN EL ECUADOR.....	6
CUADRO N° 2 APOORTE AL PIB.....	27
CUADRO N° 3 FODA.....	33
CUADRO N° 4 EMPRESAS DE COMPRA Y VENTA DE ARTÍCULOS USADOS A NIVEL MUNDIAL.....	43
CUADRO N° 5 PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	44
CUADRO N° 6 EMPRESAS DE VENTA AL POR MENOS DE ARTÍCULOS USADO	44
CUADRO N° 7 SECTORES RELACIONADOS A LA COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS A NIVEL EMPRESARIAL.....	45
CUADRO N° 8 ANUARIO GLOBAL 2008 DE COMPAÑÍAS INFORMANTES.....	46
CUADRO N° 9 COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR EN MILES DE DÓLARES.....	47
CUADRO N° 10 CONGLOMERADOS DE EMPRENDEDORES A ENCUESTAR.....	67
CUADRO N° 11 TAMAÑO DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS.....	68
CUADRO N° 12 ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA.....	69
CUADRO N° 13 SECTOR DONDE SE UBICA LA EMPRESA.....	70
CUADRO N° 14 SECTOR AL QUE PERTENECE LA EMPRESA.....	72
CUADRO N° 15 ACTIVIDAD ECONÓMICA A LA QUE SE DEDICA LA EMPRESA	73
CUADRO N° 16 OTRA ACTIVIDAD ECONÓMICA A LA QUE SE DEDICA LA EMPRESA.....	75
CUADRO N° 17 ARTÍCULOS QUE NECESITA O NECESITÓ PARA EMPEZAR SU NEGOCIO.....	77
CUADRO N° 18 OTROS ARTÍCULOS QUE NECESITA O NECESITÓ PARA EMPEZAR SU NEGOCIO.....	78
CUADRO N° 19 INVERSIÓN EN LA COMPRA DE ARTÍCULOS PARA EQUIPAR SU NEGOCIO.....	80
CUADRO N° 20 TIPO DE ARTÍCULOS PARA EQUIPAR SU NEGOCIO.....	81
CUADRO N° 21 PROVEEDORES DE ARTÍCULOS PARA EQUIPAR SU NEGOCIO.....	83
CUADRO N° 22 PERCEPCIÓN DEL PRECIO DE LOS ARTÍCULOS DE EQUIPAMIENTO.....	85
CUADRO N° 23 DECISOR DE LA COMPRA DE ARTÍCULOS PARA SU NEGOCIO	87
CUADRO N° 24 FUENTES DE INFORMACIÓN SOBRE PROVEEDORES.....	88
CUADRO N° 25 FACTOR QUE VALORA MÁS AL MOMENTO DE COMPRAR ARTÍCULOS PARA SU NEGOCIO.....	90

CUADRO N° 26 TIPO DE MUEBLES QUE NECESITA PARA EQUIPAR SU NEGOCIO	91
CUADRO N° 27 OTRO TIPO DE MUEBLES QUE NECESITA PARA EQUIPAR SU NEGOCIO	93
CUADRO N° 28 TIPO DE EQUIPOS QUE NECESITA PARA EQUIPAR SU NEGOCIO	94
CUADRO N° 29 OTRO TIPO DE EQUIPOS QUE NECESITA PARA EQUIPAR SU NEGOCIO	96
CUADRO N° 30 TIPO DE MAQUINARIA QUE NECESITA PARA EQUIPAR SU NEGOCIO	97
CUADRO N° 31 OTRO TIPO DE MAQUINARIA QUE NECESITA PARA EQUIPAR SU NEGOCIO	99
CUADRO N° 32 COMPRARÍA ARTÍCULOS USADOS PARA SU NEGOCIO.....	100
CUADRO N° 33 TIPO DE ARTÍCULOS USADOS PARA SU NEGOCIO	102
CUADRO N° 34 MOMENTO EN EL QUE COMPRARÍA ARTÍCULOS USADOS ...	103
CUADRO N° 35 CUÁNTO PAGARÍA POR ARTÍCULOS USADOS	105
CUADRO N° 36 ARTÍCULOS NO ENCONTRADOS EN EL MERCADO ACTUAL	115
CUADRO N° 37 DÓNDE LE GUSTARÍA COMPRAR ARTÍCULOS PARA SU NEGOCIO	116
CUADRO N° 38 COMPRARÍA UN PAQUETE DE ARTÍCULOS ESPECIALIZADOS PARA SU NEGOCIO.....	118
CUADRO N° 39 VENDEDRÍA ARTÍCULOS EN DESUSO A OTRA EMPRESA.....	119
CUADRO N° 40 RANGO DE PRECIOS ARTÍCULOS USADOS	125
CUADRO N° 41 MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN.....	129
CUADRO N° 42 CUANTIFICAR EL MERCADO DE REFERENCIA	130
CUADRO N° 43 TAMAÑO DEL MERCADO DE REFERENCIA	131
CUADRO N° 44 NÚMERO DE COMPRAS AL AÑO SEGÚN EL MOMENTO DE COMPRA.....	131
CUADRO N° 45 COMPRAS PROMEDIO EN DÓLARES AL AÑO SEGÚN EL MOMENTO DE COMPRA.....	132
CUADRO N° 46 FICHA TÉCNICA DEL SEGMENTO INICIAL.....	133
CUADRO N° 47 FICHA TÉCNICA DEL SEGMENTO AUMENTO.....	133
CUADRO N° 48 FICHA TÉCNICA DEL SEGMENTO APERTURA.....	134
CUADRO N° 49 MATRIZ DE PERFIL DE SEGMENTOS	135
CUADRO N° 50 DEMANDA EN NÚMERO DE EMPRESAS.....	140
CUADRO N° 51 DEMANDA EN DÓLARES.....	140
CUADRO N° 52 ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DE PRODUCTO.....	141
CUADRO N° 53 ANÁLISIS ESTRUCTURAL.....	143
CUADRO N° 54 OBJETIVOS SEGMENTO INICIAL.....	145
CUADRO N° 55 OBJETIVOS SEGMENTO AUMENTO.....	148
CUADRO N° 56 OBJETIVOS SEGMENTO APERTURA.....	151
CUADRO N° 57 PAQUETES DE ARTÍCULOS ESPECIALIZADOS SEGÚN EL TIPO DE NEGOCIO	154
CUADRO N° 58 OBJETIVOS SEGMENTO INICIAL.....	157
CUADRO N° 59 PRINCIPALES COMPETIDORES DIRECTOS	163
CUADRO N° 60 MAPA DE LA COMPETENCIA	164
CUADRO N° 61 PRINCIPALES COMPETIDORES INDIRECTOS	166
CUADRO N° 62 MAPA DE LA COMPETENCIA INDIRECTA.....	167
CUADRO N° 63 OBJETIVOS DE LA COMPETENCIA	168

CUADRO N° 64 PONDERACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	175
CUADRO N° 65 CALIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	176
CUADRO N° 66 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	177
CUADRO N° 67 FORTALEZAS Y DEBILIDADES COMPARADAS CON LA COMPETENCIA	178
CUADRO N° 68 DETALLE PRODUCTO-MERCADO	188
CUADRO N° 69 ESTRUCTURA DE PRECIOS	190
CUADRO N° 70 MANTENIMIENTO Y CONTROL DE MARKETING.....	198
CUADRO N° 71 PRESUPUESTO DE MARKETING.....	208
CUADRO N° 72 OBJETIVOS DE PARTICIPACIÓN DE MERCADOS	213
CUADRO N° 73 PROYECCIÓN DE VENTAS SEGMENTO INICIAL AÑO 1	214
CUADRO N° 74 PROYECCIÓN DE VENTAS SEGMENTO INICIAL AÑO 2.....	214
CUADRO N° 75 PROYECCIÓN DE VENTAS SEGMENTO INICIAL AÑO 3.....	215
CUADRO N° 76 PROYECCIÓN DE VENTAS SEGMENTO AUMENTO AÑO 1.....	216
CUADRO N° 77 PROYECCIÓN DE VENTAS SEGMENTO AUMENTO AÑO 2.....	217
CUADRO N° 78 PROYECCIÓN DE VENTAS SEGMENTO AUMENTO AÑO 3.....	218
CUADRO N° 79 PROYECCIÓN DE VENTAS SEGMENTO APERTURA AÑO 1.....	219
CUADRO N° 80 PROYECCIÓN DE VENTAS SEGMENTO APERTURA AÑO 2.....	220
CUADRO N° 81 PROYECCIÓN DE VENTAS SEGMENTO APERTURA AÑO 3.....	221
CUADRO N° 82 DIAGRAMA DE PROCESOS	227
CUADRO N° 83 ESQUEMA DE MONITOREO	239
CUADRO N° 84 VENTAS AÑO 1	243
CUADRO N° 85 VENTAS AÑO 2	244
CUADRO N° 86 VENTAS AÑO 3	245
CUADRO N° 87 COSTOS FIJOS AÑO 1.....	246
CUADRO N° 88 COSTOS FIJOS AÑO 2.....	247
CUADRO N° 89 COSTOS FIJOS AÑO 3.....	248
CUADRO N° 90 DEPRECIACIÓN AÑO 1	249
CUADRO N° 91 DEPRECIACIÓN AÑO 2	250
CUADRO N° 92 DEPRECIACIÓN AÑO 3	251
CUADRO N° 93 ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1	252
CUADRO N° 94 ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2	253
CUADRO N° 95 ESTADO DE RESULTADOS AÑO 3	254
CUADRO N° 96 BALANCE GENERAL AÑO 1.....	255
CUADRO N° 97 BALANCE GENERAL AÑO 2.....	256
CUADRO N° 98 BALANCE GENERAL AÑO 3.....	257
CUADRO N° 99 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AÑO 1	258
CUADRO N° 100 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AÑO 2	259
CUADRO N° 101 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AÑO 3	260
CUADRO N° 102 HOJA DE TRABAJO DE LA DEUDA AÑO 1	261
CUADRO N° 103 HOJA DE TRABAJO DE LA DEUDA AÑO 2.....	262
CUADRO N° 104 HOJA DE TRABAJO DE LA DEUDA AÑO 3.....	263
CUADRO N° 105 CAPITAL DE TRABAJO.....	265
CUADRO N° 106 ÍNDICE DE SOLVENCIA	266
CUADRO N° 107 ÍNDICE DE LIQUIDEZ	267
CUADRO N° 108 ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL	268
CUADRO N° 109 PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR	269
CUADRO N° 110 PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR	270
CUADRO N° 111 PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR.....	271

CUADRO N° 112 CICLO DE EFECTIVO	272
CUADRO N° 113 ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO	273
CUADRO N° 114 ÍNDICE DE PASIVO A LARGO PLAZO	274
CUADRO N° 115 ÍNDICE DE COBERTURA DE INTERESES	275
CUADRO N° 116 ÍNDICE DE COBERTURA TOTAL.....	276
CUADRO N° 117 RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	277
CUADRO N° 118 RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS.....	277
CUADRO N° 119 RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	278
CUADRO N° 120 APALANCAMIENTO FINANCIERO	279
CUADRO N° 121 CRONOGRAMA AÑO 1	287
CUADRO N° 122 CRONOGRAMA AÑO 2	288
CUADRO N° 123 CRONOGRAMA AÑO 3	288

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 MAPA DE RIESGO POLÍTICO Y ECONÓMICO	2
GRÁFICO N° 2 INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN EL PAÍS (MILLONES DE DÓLARES).....	4
GRÁFICO N° 3 DESEMPLEO EN EL ECUADOR	4
GRÁFICO N° 4 IMPORTACIÓN DE BIENES	9
GRÁFICO N° 5 EXPORTACIÓN DE BIENES.....	10
GRÁFICO N° 6 PIB ECUADOR.....	15
GRÁFICO N° 7 INGRESO PER CÁITA ECUADOR.....	17
GRÁFICO N° 8 DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN SEGÚN LA EDAD.....	21
GRÁFICO N° 9 TEA 2008 POR PAÍS.....	29
GRÁFICO N° 10 CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA.....	48
GRÁFICO N° 11 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS COMPAÑÍAS EN EL ECUADOR	50
GRÁFICO N° 12 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS COMPAÑÍAS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA.....	51
GRÁFICO N° 13 MODELO DE COMPORTAMIENTO DE COMPRA EMPRESARIAL	53
GRÁFICO N° 14 FASES DEL PROCESO DE COMPRA CORPORATIVA.....	56
GRÁFICO N° 15 DISONANCIA EN EL PROCESO DE COMPRA.....	60
GRÁFICO N° 16 TAMAÑO DE LA EMPRESA	68
GRÁFICO N° 17 ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA.....	69
GRÁFICO N° 18 SECTOR DONDE SE UBICA LA EMPRESA.....	71
GRÁFICO N° 19 SECTOR AL QUE PERTENECE LA EMPRESA.....	72
GRÁFICO N° 20 ACTIVIDAD ECONÓMICA A LA QUE SE DEDICA LA EMPRESA	74
GRÁFICO N° 21 OTRA ACTIVIDAD ECONÓMICA A LA QUE SE DEDICA LA EMPRESA	76
GRÁFICO N° 22 ARTÍCULOS QUE NECESITA O NECESITÓ PARA EMPEZAR SU NEGOCIO	77
GRÁFICO N° 23 OTROS ARTÍCULOS QUE NECESITA O NECESITÓ PARA EMPEZAR SU NEGOCIO.....	79
GRÁFICO N° 24 INVERSIÓN EN LA COMPRA DE ARTÍCULOS PARA EQUIPAR SU NEGOCIO	80
GRÁFICO N° 25 TIPO DE ARTÍCULOS PARA EQUIPAR SU NEGOCIO	82
GRÁFICO N° 26 PROVEEDORES DE ARTÍCULOS PARA EQUIPAR SU NEGOCIO	84
GRÁFICO N° 27 PERCEPCIÓN DEL PRECIO DE LOS ARTÍCULOS DE EQUIPAMIENTO	86
GRÁFICO N° 28 DECISOR DE LA COMPRA DE ARTÍCULOS PARA SU NEGOCIO	87

GRÁFICO N° 29 FUENTES DE INFORMACIÓN SOBRE PROVEEDORES	89
GRÁFICO N° 30 FACTOR QUE VALORA MÁS AL MOMENTO DE COMPRAR ARTÍCULOS PARA SU NEGOCIO	90
GRÁFICO N° 31 TIPO DE MUEBLES QUE NECESITA PARA EQUIPAR SU NEGOCIO	92
GRÁFICO N° 32 OTRO TIPO DE MUEBLES QUE NECESITA PARA EQUIPAR SU NEGOCIO	93
GRÁFICO N° 33 TIPO DE EQUIPOS QUE NECESITA PARA EQUIPAR SU NEGOCIO	95
GRÁFICO N° 34 OTRO TIPO DE EQUIPOS QUE NECESITA PARA EQUIPAR SU NEGOCIO	96
GRÁFICO N° 35 TIPO DE MAQUINARIA QUE NECESITA PARA EQUIPAR SU NEGOCIO	98
GRÁFICO N° 36 COMPRARÍA ARTÍCULOS USADOS PARA SU NEGOCIO	101
GRÁFICO N° 37 TIPO DE ARTÍCULOS USADOS PARA SU NEGOCIO.....	102
GRÁFICO N° 38 MOMENTO EN EL QUE COMPRARÍA ARTÍCULOS USADOS...	104
GRÁFICO N° 39 CUÁNTO PAGARÍA POR UNA SILLA USADA.....	106
GRÁFICO N° 41 CUÁNTO PAGARÍA POR UN ESCRITORIO USADO.....	107
GRÁFICO N° 42 CUÁNTO PAGARÍA POR UNA ESTANTERÍA USADA.....	108
GRÁFICO N° 43 CUÁNTO PAGARÍA POR UNA COMPUTADORA USADA.....	109
GRÁFICO N° 44 CUÁNTO PAGARÍA POR UNA IMPRESORA USADA.....	110
GRÁFICO N° 45 CUÁNTO PAGARÍA POR UN TELÉFONO USADO.....	111
GRÁFICO N° 46 CUÁNTO PAGARÍA POR UNA REFRIGERADORA USADA.....	112
GRÁFICO N° 47 CUÁNTO PAGARÍA POR UNA COCINA USADA	113
GRÁFICO N° 48 CUÁNTO PAGARÍA POR UNA EMPACADORA AL VACIO USADA.....	114
GRÁFICO N° 49 DÓNDE LE GUSTARÍA COMPRAR ARTÍCULOS PARA SU NEGOCIO	117
GRÁFICO N° 50 COMPRARÍA UN PAQUETE DE ARTÍCULOS ESPECIALIZADOS PARA SU NEGOCIO.....	118
GRÁFICO N° 51 VENDERÍA ARTÍCULOS EN DESUSO A OTRA EMPRESA	119
GRÁFICO N° 52 PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES.....	165
GRÁFICO N° 53 MODELO DE REACCIÓN DE LOS COMPETIDORES.....	180
GRÁFICO N° 54 DISTRIBUCIÓN DE LA TIENDA ESPECIALIZADA	223
GRÁFICO N° 55 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	233
GRÁFICO N° 56 HORIZONTE DE CRECIMIENTO.....	281
GRÁFICO N° 57 PLAN DE ACCIÓN	286

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto AVANT CIA.LTDA., consiste en una empresa dedicada a la compraventa de artículos usados a nivel empresarial. Ofrecemos soluciones de equipamiento para negocios según el tipo de actividad económica. Nos enfocamos en satisfacer las necesidades de equipamiento de cada negocio en los momentos clave de la vida de una empresa. Nuestro negocio plantea el nacimiento de una nueva tendencia consumo, la reutilización de los artículos para equipamiento a nivel empresarial.

Nos dirigimos al mercado corporativo, específicamente a las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito, de antigüedad nueva, naciente y existente, que estarían dispuestas a adquirir artículos usados para el equipamiento de sus negocios. Nuestro mercado objetivo lo dividimos en tres segmentos, delimitados por el momento en el cual las empresas necesitan comprar artículos para equipamiento. Los momentos clave de compra son: el equipamiento inicial, el aumento de capacidad de producción/atención y la apertura de nuevas sucursales.

Nuestros productos se diferencian de la oferta existente de artículos para el equipamiento de negocios puesto que ofrecemos una solución de equipamiento integral que incluye paquetes de equipamiento y artículos especializados para cada tipo de

negocio. Nuestros productos combinan la oferta de precios bajos con la garantía de calidad, puesto que cada uno de los artículos que comercializamos ha sido inspeccionado por un experto evaluador quien se cerciorará de que los artículos estén en buenas condiciones y funcionen correctamente.

Un pilar fundamental de nuestro proyecto es nuestro compromiso con el medio ambiente a través de la implantación de una nueva tendencia de consumo, la reutilización de artículos a nivel empresarial. Los artículos que entran en desuso dentro de las empresas existentes son reutilizados por otras empresas que necesitan artículos especializados a precios bajos.

El punto de partida de nuestro proceso productivo es la compra de los artículos usados a las empresas existentes. Los artículos pasan por la revisión de nuestro experto evaluador quién, junto a la empresa vendedora del artículo, fija un precio y el monto de nuestra comisión. Los artículos se exhiben en nuestra tienda especializada, página web y catálogo impreso donde son expuestos a cientos de emprendedores. Una vez realizada la venta, transferimos el dinero acordado a la empresa vendedora descontando nuestra comisión y otros gastos.

Nuestras ventas para el primer año están estimadas en \$629.547,30 con una utilidad de \$18.004,2. Para el segundo año, nuestras ventas ascenderán a \$906.202,50 con una utilidad de \$54.226,10. Para el tercer año tendremos ventas de \$1.361.986,40 y utilidades de \$117.493,50. Nuestro requerimiento de capital, que suma inversiones y capital de trabajo para los tres primeros meses de inversión, es de \$60.000,00.

1. PLAN DE ORGANIZACIÓN

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. Ambiente Político

En el Ecuador existe actualmente un ambiente político de inestabilidad y alto riesgo. El Ecuador tiene una historia de inestabilidad política y de riesgos latentes como huelgas y golpes de Estado que han dado como resultado que el país haya tenido siete presidentes en los últimos trece años.

La consultora internacional AON elaboró en el 2009 el “Mapa de Riesgo Político y Económico” que ilustra el riesgo existente en Ecuador y sus países vecinos:

GRÁFICO N° 1

MAPA DE RIESGO POLITICO Y ECONÓMICO



KEY TO SYMBOLS

Country risk level	Symbols illustrating significant risks
Low risk	EXCHANGE TRANSFER:
Medium-low risk	STRIKE, RIOT, CIVIL COMMOTION:
Medium risk	WAR:
Medium-high risk	TERRORISM:
High risk	SOVEREIGN NON-PAYMENT:
Very high risk	LEGAL & REGULATORY:
	POLITICAL INTERFERENCE:
	SUPPLY CHAIN VULNERABILITY:

SOVEREIGN DEFAULT RISK

The countries shown are of concern to political risk underwriters as being at potential risk of sovereign default in 2009. Selected indicators of default vulnerability are also shown.

	VULNERABILITY INDICATORS				
	Analyst Concern	External Debt Obligations	Current Account Deficit	Economic Policy Risk	
Argentina					
Bolivia					
Dominican Republic					
Ecuador					
Georgia					
Kyrgyzstan					
Pakistan					
Philippines					
Romania					
Tajikistan					
Ukraine					
Venezuela					
Zimbabwe					

Fuente: Consultora AON

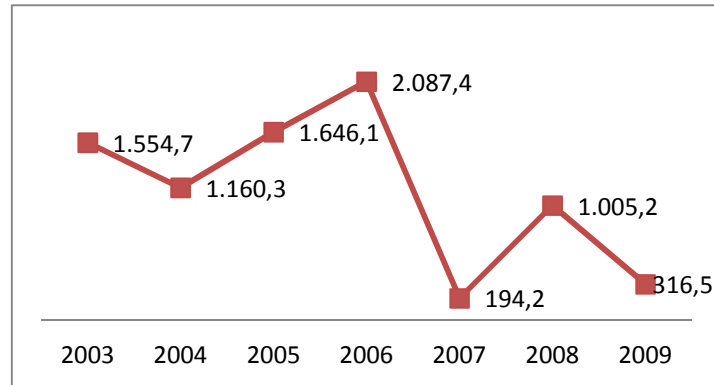
Elaborado por: Consultora AON

Según el Mapa de Riesgo Político y Económico elaborado por la consultora AON, el Ecuador está categorizado como un país de alto riesgo. Dentro de los riesgos más significantes en el Ecuador están:

- Inconvertibilidad de divisas
- Huelga, motín, conmoción social
- Terrorismo
- No pago de la deuda pública
- Legal y regulatorio
- Interferencia Política
- Vulnerabilidad de la cadena de suministro

En cuanto al riesgo de incumplimiento soberano, el Ecuador tiene un alto riesgo según los analistas de AON junto con un alto riesgo con respecto a su política económica. El riesgo de incumplir obligaciones de deuda externas es medio y el riesgo de déficit en la cuenta corriente es medio bajo.

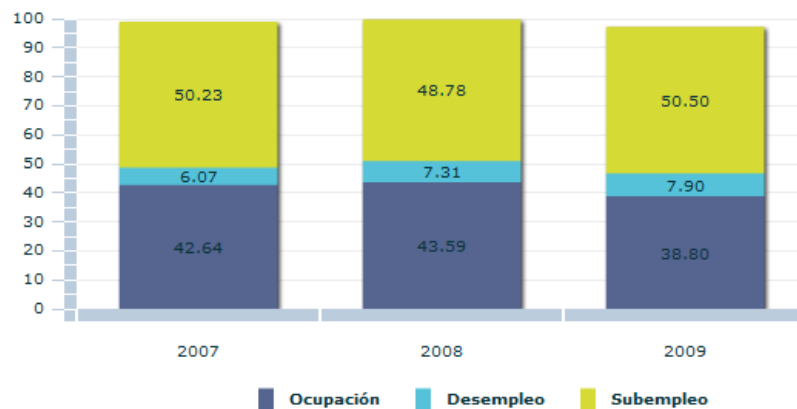
Una de las consecuencias del clima de inestabilidad política y alto riesgo es la disminución de la inversión extranjera directa en el país. A continuación podemos observar el movimiento de la inversión extranjera directa en el Ecuador durante los últimos siete años:

GRÁFICO N° 2**INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN EL PAÍS (MILLONES DE DÓLARES)**

Fuente: BCE

Elaborado por: Gabriela Pino

Esta disminución de la inversión extranjera ocasiona que exista un menor crecimiento en el sector empresarial y por ende un mayor nivel de desempleo. A continuación observamos el crecimiento del desempleo en los últimos tres años:

GRÁFICO N° 3**DESEMPLEO EN EL ECUADOR**

Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

Un incremento en el desempleo impulsa a la población hacia al emprendimiento. Según el Reporte GEM Ecuador 2009 cuando existe una sobreoferta de mano de obra “los trabajadores excedentes procuran crear oportunidades de autoempleo como una vía para ganarse la vida”. De esta forma podemos afirmar que el clima político actual es uno de los factores que impulsan a los ecuatorianos a emprender un negocio como medio de sustento.

1.1.2. Niveles de impuestos

Una de las fuentes más importantes de ingresos para el Estado es la recaudación de impuestos. Según el Servicio de Rentas Internas (SRI) en el Ecuador se recaudan los siguientes impuestos:

CUADRO N° 1
NIVEL DE IMPUESTOS EN EL ECUADOR

Nombre del Impuesto	Descripción	Valor
Impuesto a la Renta	Se aplica sobre aquellas rentas que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades sean nacionales o extranjeras.	Empresas: 25% de los ingresos gravables Personas: De acuerdo a su nivel de ingresos
Impuesto al Valor Agregado (IVA)	Grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados	12% y 0%
Impuesto a los Consumos Especiales (ICE)	Se aplicará a los bienes y servicios de procedencia nacional o importados, detallados en el artículo 82 de la Ley de Régimen Tributario Interno	Varía de acuerdo al bien (entre 5% y 35% para vehículos)
Impuesto a la Salida de Divisas (ISD)	Impuesto que se carga sobre el valor de todas las operaciones y transacciones monetarias que se realicen al exterior	2%
Impuesto a la Propiedad de Vehículos de Transporte Terrestre	Impuesto que debe ser pagado en forma anual por los propietarios de estos vehículos	De acuerdo al avalúo del vehículo
Impuesto a las Tierras Rurales	Grava a la propiedad o posesión de tierras de superficie superior a 25 hectáreas en el sector rural	Uno por mil de la fracción básica del impuesto a la renta de personas naturales por cada hectárea que sobrepase las 25 hectáreas no gravadas
Impuesto a los Activos en el Exterior	Impuesto mensual sobre los fondos disponibles e inversiones que mantengan en el exterior las entidades privadas	0.084% mensual

Fuente: SRI

Elaborado por: Gabriela Pino

La recaudación de impuestos en el Ecuador, según cifras del Servicio de Rentas Internas (SRI), fue de \$6.693 millones en el año 2009. Con respecto al año 2008 la recaudación de impuestos creció en un 8,1%. Existe sin embargo un aproximado de 50% de evasores de impuestos.

El nivel de impuestos en el Ecuador se ha incrementado en los últimos años, sin embargo existen políticas gubernamentales que apuntan a apoyar el emprendimiento. Según el Diario Hoy en Febrero del 2010 la Ministra Coordinadora de la Producción, Nathalie Cely manifestó que “habrá una exoneración del 10% del Impuesto a la Renta (IR) para cualquier inversión que exista en la economía nacional, a fin de que llegue a todos los sectores. Los incentivos específicos incluyen un 5% de exoneración adicional, es decir un 50% más del que ya existe para sectores considerados como apuestas productivas”.

Con esta exoneración del Impuesto a la Renta se pretende incentivar a los emprendedores nuevos y nacientes a desarrollar sus negocios y por ende se incrementa la inversión en el sector del emprendimiento productivo. Además, este tipo de incentivos tributarios pueden motivar a posibles emprendedores a empezar con sus negocios.

1.1.3. Aranceles y restricciones de importación

A partir de enero del 2009 se instauraron nuevas medidas arancelarias en el Ecuador con el objetivo de custodiar la balanza de pagos e incentivar el consumo de productos nacionales.

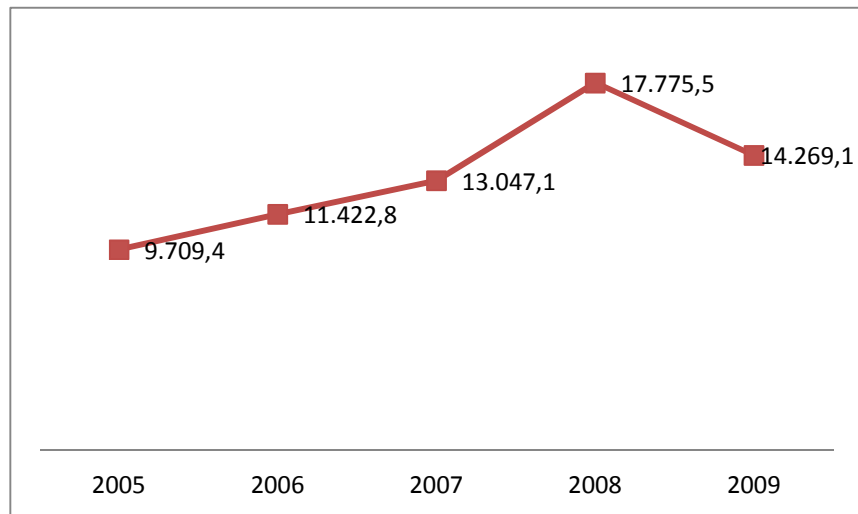
Las nuevas medidas arancelarias consisten en establecer salvaguardias por balanza de pagos a importaciones de ciertos productos (627 subpartidas arancelarias) Las restricciones son de tres tipos:

- Aplicación de un recargo arancelario adicional al arancel vigente a los productos que constan en el Anexo 1 de la resolución 466 del COMEXI. El recargo arancelario adicional es de 30% a 35% dependiendo del producto.
- Aplicación de un recargo arancelario específico, adicional al arancel vigente, a los productos que constan en el Anexo 2 de la resolución 466 del COMEXI (calzado, cerámica y textiles).
- Aplicación de restricción cuantitativa de valor (cupos), a los productos que constan en el Anexo 3 de la resolución 466 del COMEXI.¹

Las nuevas medidas arancelarias tienen como resultado una disminución en los productos importados y por ende un mayor consumo de los productos nacionales. En la siguiente tabla podemos observar la evolución de las importaciones en los últimos cinco años:

¹ ADUANA DEL ECUADOR. (2009). [<http://www.aduana.gov.ec/contenido/faqsMedidas.asp>], **Nuevas Medidas Arancelarias**.

GRÁFICO N°4
IMPORTACIÓN DE BIENES (EN MILLONES DE DÓLARES)



Fuente: BCE

Elaborado por: Gabriela Pino

Para el sector emprendedor esta disminución en las importaciones significa que existe una mayor tendencia al consumo de productos nacionales, por lo que los emprendimientos ecuatorianos de varios sectores de la economía podrán observar un incremento en la demanda nacional de sus bienes y servicios.

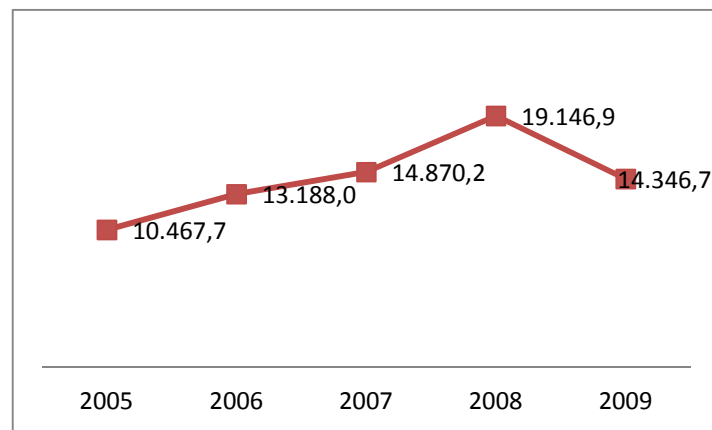
1.1.4. Apoyo a la exportación

En el Ecuador las exportaciones son principalmente productos primarios como petróleo crudo, banano, camarón, flores y cacao. Los productos industrializados que más se exportan en el Ecuador son derivados del

petróleo, productos del mar elaborados, manufacturas de metales, químicos y fármacos, manufacturas de textiles y café elaborado.

A continuación podemos observar la evolución de las exportaciones en los últimos cinco años:

GRÁFICO N° 5
EXPORTACIÓN DE BIENES (EN MILLONES DE DÓLARES)



Fuente: BCE

Elaborado por: Gabriela Pino

Para el 2009 podemos observar una disminución de las exportaciones que se debe entre otros factores a la crisis económica mundial que significó una reducción en el consumo de países como Estados Unidos, considerado como el principal destino de nuestros bienes exportados.

El apoyo que existe actualmente a la exportación de bienes y servicios ecuatorianos es gestionado por la Corporación de Promoción de Exportaciones (CORPEI). Este apoyo consiste principalmente en:

Unidad de Promoción de Exportaciones:

Esta unidad brinda servicios para la promoción de los principales sectores tradicionales de exportación del país y algunos no tradicionales. Entre los servicios que desarrolla se cuentan: campañas genéricas, programas de capacitación a la medida, diseño de estrategias comerciales, planes sectoriales, conformación de grupos de exportadores y alianzas estratégicas.

Ferias y Misiones comerciales:

Su personal especializado y con experiencia, lo apoyara en su participación en ferias internacionales, con el objetivo de establecer contactos comerciales y ganar acceso a nuevos mercados. También brinda su asistencia para organizar y elaborar agendas de negocios, diseño de stands y planes de distribución.

Centro de Información e Inteligencia Comercial:

Utilice los diversos productos y servicios del Centro, entre los cuales tiene a disposición: la atención de consultas específicas de información comercial; desarrollo de programas para empresas como Su Funcionario de Información comercial; acceso a publicaciones especializadas en libros y Cd y fuentes de información internacional.

Unidad de Promoción de Inversiones:

Esta unidad promueve la inversión directa en el Ecuador, asistiendo y evaluando la inversión en proyectos, y brindando capacitación y consultoría a inversionistas potenciales. Además realiza un seguimiento para el mejoramiento del clima de inversión y asiste a instituciones del gobierno en una red básica para la promoción de inversiones.

Iniciativa Biocomercio Ecuador- BI:

Es un proyecto conjunto entre el Ministerio de Ambiente, Ecociencia y Corpei. Su misión es promover el desarrollo sustentable y la conservación de la biodiversidad, en concordancia con los objetivos establecidos en el

Acuerdo de Diversidad Biológica, promoviendo el comercio e inversiones que incrementen el uso de estos recursos.²

En cuanto a la relación entre el emprendimiento y la exportación observamos que existe un bajo nivel de emprendimientos destinados a la exportación. Los datos sobre el emprendimiento en el 2008 reflejan lo siguiente:

El 73% de las empresas nacientes y nuevas están orientadas exclusivamente al mercado doméstico; tan solo el 2.1% tiene una intensidad de exportación entre el 76% y 100%. Aproximadamente el 25% de las empresas nacientes espera exportar hasta el 25% de su producción; de las empresas nuevas sólo el 15% está exportando en esos niveles.³

La CORPEI y el Ministerio de Relaciones Exteriores han desarrollado varios programas de apoyo al emprendimiento dirigido a la exportación de tal manera que se incentive a los emprendedores nuevos y nacientes a desarrollar negocios que tengan como objetivo comercializar sus productos en el exterior.

² CORPEI. (2010). [<http://www.corpei.org/contenido.ks?categoriaId=5278&categoriaId=5278>], **Estructura Interna**.

³ LASIO, V. y otros. (2008). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2008*. Guayaquil: ESPAE - ESPOL

1.1.5. Políticas con respecto al emprendimiento

En el Ecuador vemos una mejora en el apoyo que ofrece el gobierno al emprendimiento con respecto a los años pasados. Actualmente existen varias campañas propulsadas por el gobierno para fomentar el emprendimiento a través del Ministerio Coordinador de la Productividad, Empleo y Competitividad (MPCEC).

Uno de los programas con mayor cobertura que ofrece el MPCEC desde el año 2010 es el programa titulado Emprendecuator que incluye capacitación, asesoría técnica y cofinanciamiento.

Emprendecuator es el mayor programa de empre apoyo al emprendedor impulsado por el Gobierno Nacional. Se centra en apoyar a ciudadanos apasionados por la creación de negocios con potencial de crecimiento, innovadores o altamente diferenciados y con gran capacidad de incursionar en el ámbito internacional.⁴

Otra fuente de apoyo al emprendedor a nivel de la ciudad de Quito es el que otorga la Alcaldía a través de la Agencia Municipal de Desarrollo Económico es (CONQUITO). CONQUITO promueve la actividad emprendedora como una forma de ampliar las oportunidades de la población y fomentar el empleo.

⁴ EMPRENDECUADOR. (2010).

[<http://www.emprendecuator.ec/portal/index.php?module=Pagesetter&func=viewpub&tid=5&pid=1>],
Quiénes somos.

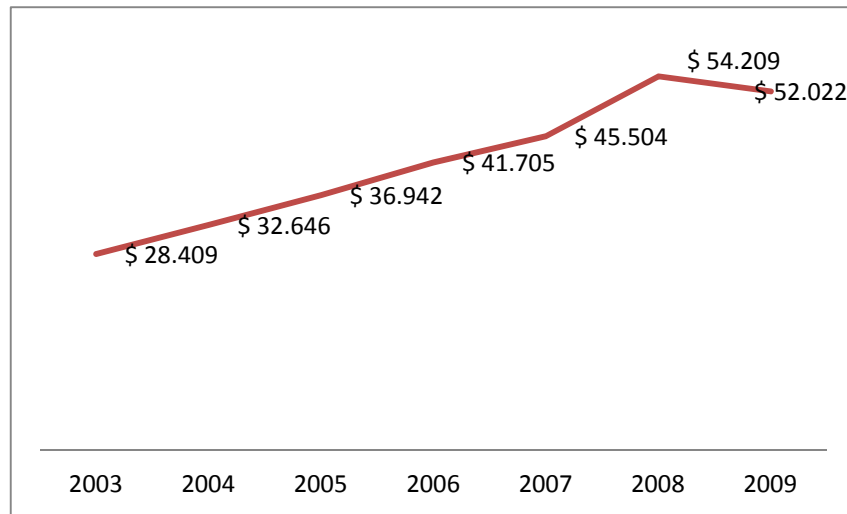
Hacen falta políticas más específicas por parte del gobierno para fomentar el emprendimiento en el Ecuador como un programa de exoneración de impuestos y patentes, líneas de crédito específicas para emprendedores nacientes y fuentes de capacitación de alto nivel que realicen un verdadero seguimiento al emprendedor durante la puesta en marcha de su negocio y el desarrollo del mismo.

1.1.6. Ambiente Económico

La economía del Ecuador depende mayoritariamente de los recursos petroleros que han significado la fuente más importante de ingresos para el Estado, representando más de la mitad de las exportaciones del país. Actualmente la economía del Ecuador se está recuperando de la contracción que tuvo en el 2009 por la crisis económica mundial.

Uno de los principales indicadores de la situación económica de un país es la evolución de su Producto Interno Bruto (PIB). A continuación podemos observar el desarrollo del PIB del Ecuador en los últimos siete años:

GRÁFICO N° 6
PIB ECUADOR (EN MILLONES DE DOLARES)



Fuente: BCE

Elaborado por: Gabriela Pino

El PIB del Ecuador tiene un crecimiento sostenido hasta el año 2007. En el año 2008 podemos observar un crecimiento superior al de los años anteriores que se debe principalmente a la subida de los precios del petróleo. Sin embargo para el 2009 observamos una disminución en el PIB que fue ocasionada en gran medida por la crisis económica mundial. Para el 2010 se espera que la economía del Ecuador y del mundo se recupere de la crisis económica y exista un mayor crecimiento.

En el año 2008 el clima económico constituyó el tercer factor más importante que fortalece el emprendimiento para los emprendedores ecuatorianos. En el Reporte GEM Ecuador 2008 encontramos que:

Con respecto a la tercera fortaleza identificada, clima económico, hay que recordar que estas opiniones se dieron entre mayo y junio de 2008 cuando aun el precio del petróleo estaba alto, las remesas eran un rubro importante y la economía crecía. Sin embargo también se reconoció que algunos emprendimientos se dan por falta de puestos de trabajo.⁵

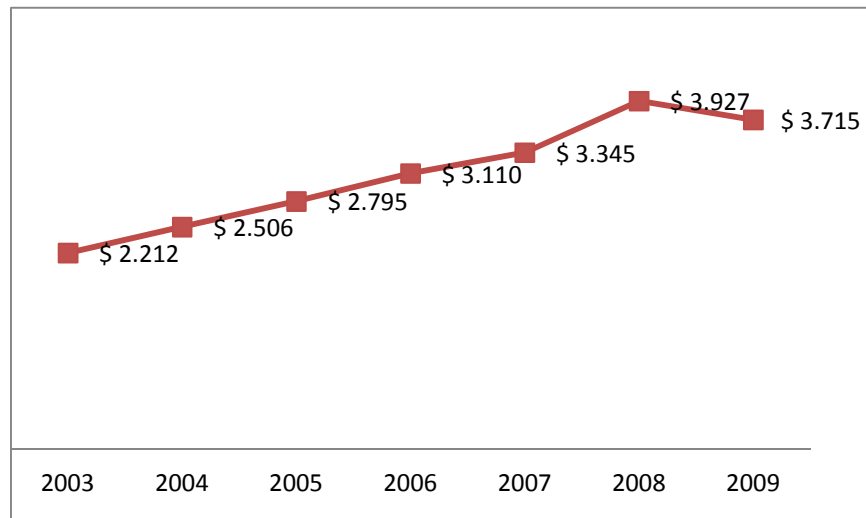
Para los próximos años se espera que exista una recuperación económica en el Ecuador y el resto del mundo por lo que podemos afirmar que el clima económico seguirá siendo un factor determinante para el fortalecimiento del emprendimiento en nuestro país.

1.1.7. Ingreso per cápita

El ingreso per cápita generalmente se asocia con el desarrollo económico de un país. En el Ecuador el ingreso per cápita se ha incrementado en los últimos siete años de la siguiente forma:

⁵ LASIO V. y otros. (2008). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2008*. Guayaquil: ESPAE - ESPOL

GRÁFICO N° 7
INGRESO PER CÁPITA ECUADOR (EN DOLARES)



Fuente: BCE

Elaborado por: Gabriela Pino

Para el año 2009 el ingreso per cápita fue de \$3.715 y para el año 2010 el BCE proyecta que será de \$3.592. Observamos una disminución del ingreso per cápita del año 2008 al 2009, lo cual se debe principalmente a la crisis económica mundial. El ingreso per cápita del Ecuador se encuentra diez veces por debajo de los países desarrollados.

En el Ecuador la mayor parte de emprendedores tienen un ingreso anual superior al PIB per cápita. Los datos del Reporte GEM Ecuador 2008 reflejan que “El 81% de los emprendedores pertenece a hogares con ingresos anuales de hasta US\$ 7200.00, y tan solo el 3% proviene de hogares con ingresos superiores a US\$18000.00 anuales.”

1.1.8. Emprendimiento en la economía actual

El Ecuador fue clasificado como un país en transición de una economía basada en factores productivos a una economía basada en la eficiencia por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en el año 2008. Esta clasificación significa que el Ecuador está pasando de tener una economía extractiva a una economía basada en el desarrollo de economías de escala.

El emprendimiento en la economía actual se caracteriza, según el Reporte GEM Ecuador 2008, por “una tasa de participación alta tanto para la actividad emprendedora temprana como para los negocios establecidos”. Los ecuatorianos se sienten motivados a emprender por factores como el clima económico y la apertura de mercado.

En los próximos años se espera que exista una reactivación de la economía mundial. Los efectos de un mejor clima económico internacional en el Ecuador podrían resultar positivos para el desarrollo del emprendimiento.

Actualmente observamos que el Ecuador está dirigiendo más atención hacia al emprendimiento como un sector de la economía nacional con un alto potencial de crecimiento. La atención a este sector se concentra principalmente en el lanzamiento de programas que brinden financiamiento

para que los emprendedores ecuatorianos puedan hacer crecer sus negocios y ser un verdadero aporte al desarrollo de la economía nacional.

1.1.9. Ambiente Social y Cultural

El Ecuador es un país intercultural, plurinacional y laico en el cual conviven diferentes etnias, pueblos, nacionalidades y grupos humanos. El castellano es el idioma oficial y la religión predominante es el catolicismo.

El crecimiento poblacional ha aumentado el tamaño de las principales ciudades en la última década lo que ha suscitado el apareamiento de problemas sociales y culturales como la violencia, inseguridad, polarización de los sectores de la sociedad y un aumento en el nivel de la demanda.

Las sucesivas crisis económicas y políticas han impulsado a grandes grupos de ecuatorianos a migrar hacia otros países en busca de mejores oportunidades. Esta migración ha tenido efectos negativos sobre la sociedad como la ruptura de los lazos familiares y la pérdida de la identidad social pero existen aspectos positivos como el aumento de las remesas que envían los migrantes para apoyar a sus familias en el Ecuador.

En los últimos años la sociedad ecuatoriana ha atravesado varios cambios. Existe una gran inconformidad entre los grupos humanos que antes fueron excluidos por la sociedad como lo son los pueblos indígenas y otros grupos étnicos como las personas negras.

La gran mayoría del pueblo empobrecido ha mantenido su exigencia de cambios. La lucha de los pueblos indígenas y las demandas de los negros por su reconocimiento dentro de un Ecuador único pero diverso, ha promovido el cambio de las concepciones de la nación mestiza uniforme.⁶

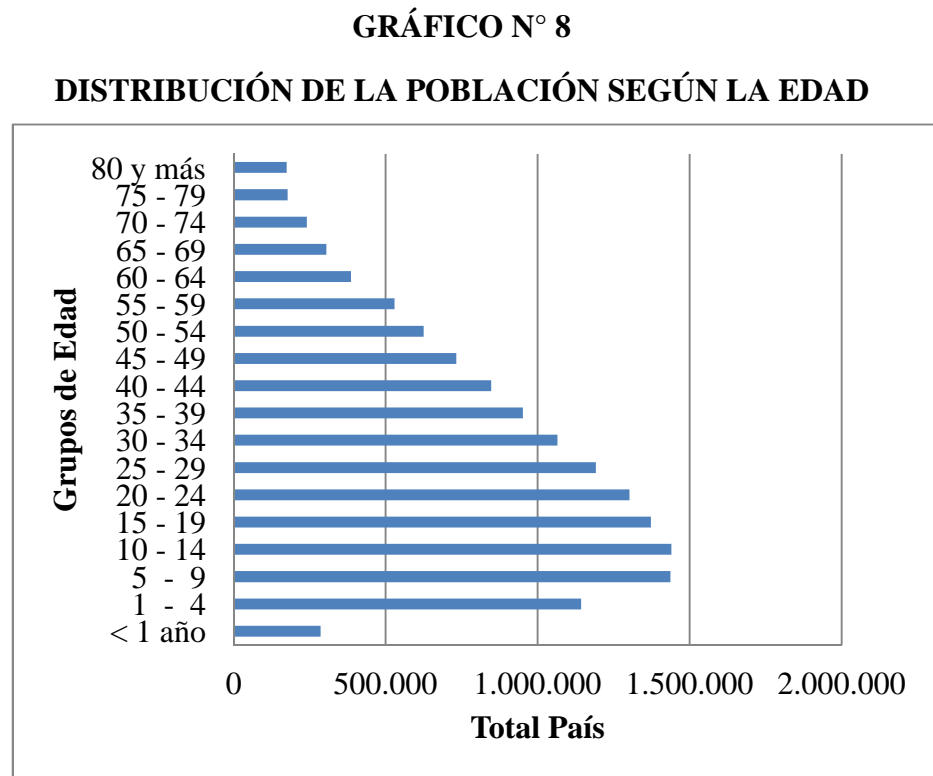
Otra característica de la cultura ecuatoriana es la división del territorio nacional en las regiones geográficas Sierra, Costa, Amazonía e Insular, que ha dado como resultado un marcado regionalismo que divide a la población según la cosmovisión de la región de donde proviene.

1.1.10. Tamaño de la población y distribución

En el 2010 el Ecuador ha superado los 14 millones de habitantes. La mayor concentración de la población se da en las grandes ciudades como Quito y Guayaquil. La mayor parte de la población vive en áreas urbanas y se puede considerar como una población joven puesto que la mayoría de ecuatorianos tienen entre 1 y 34 años de edad.

⁶ AYALA E. (2008). *Resumen de Historia del Ecuador*. Quito: Corporación Editora Nacional. 3ra.edición.

La distribución de la población proyectada para el año 2010 de acuerdo a su edad se da de la siguiente forma:



Fuente: Proyecciones Población INEC

Elaborado por: Gabriela Pino

1.1.11. Nivel de formación

La constitución del Ecuador contempla la obligatoriedad de la educación en los niveles inicial, básico y bachillerato. Sin embargo el país no cuenta con

la infraestructura y recursos necesarios para garantizar el derecho de los ecuatorianos de acceder a la educación hasta el nivel de bachillerato.

Según datos de Nutrinet.org “La tasa de educación básica completa, es decir el porcentaje de la población mayor a 14 años con instrucción básica, era de 47% para el 2006”. Por su parte, el analfabetismo se ha reducido considerablemente en los últimos 5 años llegando al 9% en el 2010 según datos del INEC.

El nivel de formación de los emprendedores ecuatorianos llega en su mayoría al grado secundario. Según el Reporte GEM Ecuador 2008: “la mayor parte de los emprendedores tiene grado secundario, solamente un 15% poseen un título universitario; 39.7% ha recibido algún entrenamiento en cómo iniciar un negocio.”

Los emprendedores que poseen únicamente un título de bachiller necesitan ampliar sus conocimientos a través de la capacitación en emprendimiento y el acceso a información clave para el desarrollo de sus negocios. La oferta nacional de capacitación en emprendimiento necesita ser revisada para poder garantizar su calidad y se debe ampliar su alcance de tal manera que llegue a un mayor porcentaje de emprendedores.

1.1.12. Apoyo de la sociedad al emprendimiento

Las normas sociales y culturales son uno de los factores más importantes que motivan a los ecuatorianos a emprender un negocio. El apoyo que brinde el entorno cultural es un factor clave para el desarrollo del emprendimiento y la motivación del emprendedor. En el Ecuador el apoyo cultural al emprendimiento es muy positivo.

El apoyo cultural se refleja por: (a) el deseo de iniciar un negocio como una opción de carrera; (b) el reconocimiento de estatus y respeto a los emprendedores exitosos, y (c) la frecuencia con la que los medios de comunicación transmiten historias de nuevos negocios exitosos. Los resultados de este año revelan que los porcentajes de respuestas afirmativas para los componentes de apoyo cultural antes mencionados son 77.8%, 66.1%, y 54.1% respectivamente.⁷

Los ecuatorianos ven al deseo de iniciar su propio negocio como una profesión que es cada vez más apreciada en su entorno social. El aprecio hacia el desarrollo del emprendimiento se demuestra en la creciente atención que dirigen los medios de comunicación y los programas gubernamentales a difundir las historias de los emprendedores ecuatorianos.

⁷ LASIO V. y otros. (2008). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2008*. Guayaquil: ESPAE - ESPOL

1.1.13. Medio Ambiente

Existe un creciente interés en la población por el cuidado del ambiente y por el desarrollo de programas que garanticen las condiciones ambientales para las futuras generaciones. Cada vez más, los ciudadanos y el gobierno del país están dando su preferencia a empresas que se alineen a la tendencia del cuidado del ambiente y el uso sustentable de los recursos.

En el año 2010 se realizó el estudio Estrategias Verdes para Mercados Grises, en el cual se realizó una encuesta a consumidores y otra a empresarios sobre sus iniciativas de responsabilidad ecológica. Se encontró que existe un escepticismo entre la población sobre si las empresas están realizando verdaderos esfuerzos por preservar el ambiente.

Una de las revelaciones del estudio fue “el alto escepticismo de la ciudadanía frente a las acciones de marketing verde”, explica Iván Sierra, de la consultora Negocios y Estrategias, encargada del estudio. “La ciudadanía simplemente no cree que hayan muchas empresas haciendo algo en pro de la conservación del medio ambiente. Y en contraste los empresarios y ejecutivos se sienten más verdes de lo que sus empresas realmente son”, añade.

Mientras el 64 por ciento de las empresas consultadas cree que sería rentable hacer una “inversión verde”, solo el 15 por ciento lo hace. “Los empresarios perciben que el mercado aún no valora la inversión en causas ecológicas”, dice Sierra. Y en realidad, esa percepción no está tan errada. El 79 por ciento de los consumidores dice que realiza acciones en su hogar para cuidar el medio ambiente, pero a la pregunta “¿pagaría más por una marca que le garantice que cuida el ambiente y la naturaleza?”, un 57 por ciento respondió que no.

Pero Sierra asegura que sería inteligente enfocarse en el 43 por ciento que respondió que sí pagaría más, porque es una tendencia en aumento.

Cuando una masa crítica de consumidores ecuatorianos demande con fuerza que las empresas se comprometan a no contaminar y a preservar el ambiente, entonces las compañías tendrán que hacerlo, dice Sierra.⁸

La cifra de que el 43% de la población estaría dispuesta a pagar más por una marca que garantice que cuida el ambiente y la naturaleza nos muestra que esta tendencia tiene un gran potencial de impulsar a que las empresas se comprometan con no contaminar el ambiente y manejar los recursos naturales de una manera sustentable.

Los emprendimientos que se desarrollen en los próximos años deben tener en cuenta el impacto que tendrán en el medio ambiente y demostrar a la población las medidas que están tomando para desarrollar un actividad sustentable. Será beneficioso para las empresas nacientes el ingresar al mercado con una política clara de cuidado ambiental puesto que ganarán la aceptación y en un futuro la preferencia de la ciudadanía.

1.1.14. Ambiente Empresarial

En el Ecuador el número de empresas activas en el año 2010 es de 58.789 según datos del sistema Infoempresas de la Superintendencia de Compañías.

Uno de los sectores empresariales que más aporta al PIB del Ecuador es el

⁸ VISTAZO. (2010). [<http://www.vistazo.com/ea/especiales/?eImpresa=1031&id=3522>], **Tras la pinta ecológica.**

comercio al por mayor y al por menor. En general, el ambiente empresarial ecuatoriano se caracteriza por una preocupación de los empresarios por la falta de condiciones para invertir en las empresas nacionales.

Un listado publicado por la revista The Economist ubicó al Ecuador entre los 10 países que tienen los ambientes empresariales más peligrosos del mundo. Los analistas de Economist Intelligence Unit -EIU- (Unidad de Inteligencia Económica) pusieron al Ecuador una calificación de 72 sobre 100, siendo este último guarismo el de mayor riesgo.

El análisis sobre clima empresarial, según la EIU, se realiza en base a criterios de las mayores economías del mundo que reúnen más del 98% de la producción global. Otro parámetro que influye en la calificación está relacionado con las oportunidades del mercado y las políticas aplicadas.⁹

El ambiente empresarial se puede medir a nivel nacional a través del Índice de Confianza Empresarial (ICE), este índice mide la percepción del sector empresarial sobre el entorno del país. Según el BCE el ICE “abarca 800 grandes empresas de cuatro ramas de actividad económica: Industria, Comercio, Construcción y Servicios”.

En septiembre de 2010, el Índice de Confianza Empresarial (ICE) Global registró un incremento de 17.2 puntos, para ubicarse en 519.4 puntos. El crecimiento de este mes del ICE Global, se debe en mayor medida a los sectores industria, servicios y comercio, los cuales aportaron a este aumento en 29%, 27% y 26%, respectivamente. El sector construcción aportó a este crecimiento en 18%.

⁹ HOY. (2010). [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-en-lista-de-paises-con-ambientes-empresariales-peligrosos-400189.html>], **Ecuador en la lista de países con ambientes empresariales peligrosos.**

Al extraer el ciclo económico de la serie ICE Global, mediante la utilización del filtro Hodrick-Prescott³, se encuentra que para septiembre de 2010 el ICE Global está 5% sobre su tendencia de crecimiento.¹⁰

Los sectores empresariales que más aportaron al PIB del Ecuador en el año 2009 según los datos del BC son los siguientes:

CUADRO N° 2
APORTE AL PIB DE LOS PRINCIPALES SECTORES EMPRESARIALES

INDUSTRIA	PORCENTAJE APORTE AL PIB
Otros servicios	28%
Explotación de minas y canteras	12%
Comercio al por mayor y al por menor	11%
Construcción	11%

Fuente: BCE

Elaborado por: Gabriela Pino

Es necesario un compromiso claro del gobierno con el sector empresarial que garantice las condiciones necesarias para que empresarios nacionales y extranjeros puedan invertir con seguridad en el Ecuador. De esta forma se apoyaría al crecimiento de las empresas y al desarrollo del aporte que realizan a la economía nacional.

¹⁰ BCE. (2010).

[<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/EOE/eoe201009.pdf>], **Estudio Mensual de Opinión Empresarial – Septiembre 2010.**

1.1.15. Ambiente Emprendedor

En el Ecuador existe una tendencia favorable hacia el emprendimiento, según los datos del Global Entrepreneurship Monitor Ecuador “En el 2008 se obtuvo un Índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) de 17.2%, es decir que más de 1 de cada 6 adultos estaba planeando un nuevo negocio o poseía actualmente uno cuya antigüedad no superaba los 42 meses”. Estas empresas nacientes y empresas nuevas necesitan muebles, maquinaria y equipos especializados para empezar su actividad pero al mismo tiempo deben regirse por un capital reducido con el que generalmente cuentan los emprendedores cuando empiezan un negocio.

La cifra antes mencionada de la TEA en el Ecuador podemos verla comparada con las cifras que alcanzan otros países del mundo en el siguiente gráfico elaborado por Global Entrepreneurship Monitor Ecuador:

GRÁFICO N° 9

INDICE DE LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA TEMPRANA (TEA) 2008 POR PAIS

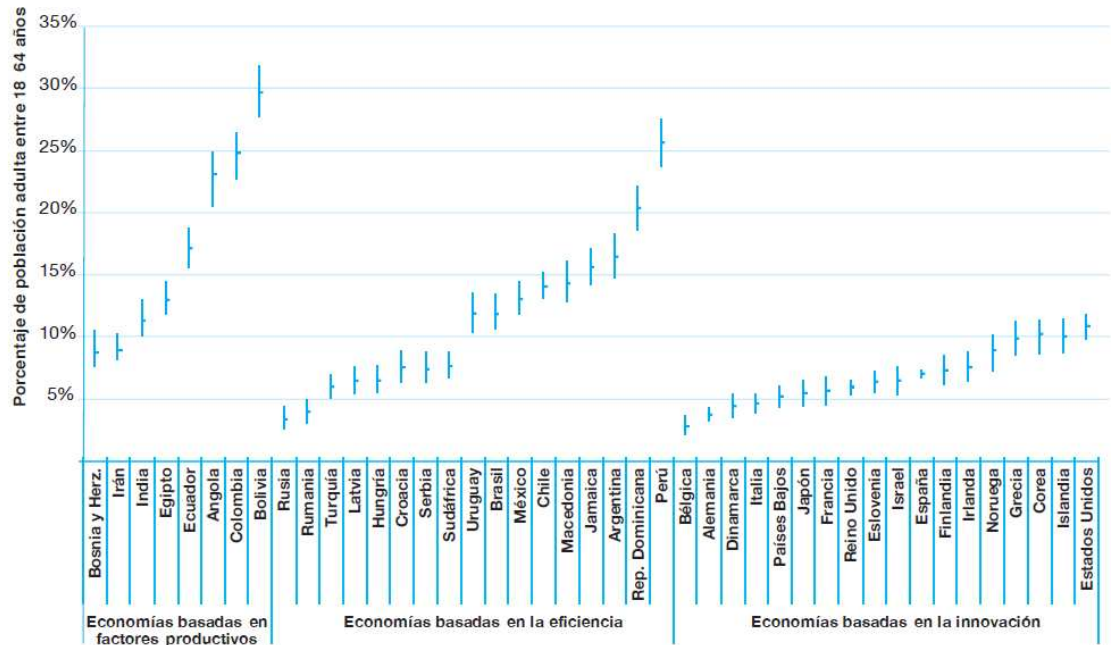


Figura 3 - Índice de la Actividad Emprendedora Temprana (TEA) 2008 por país

Fuente: GEM Ecuador
Elaborado por: GEM Ecuador

Entre los 8 países categorizados como economías basadas en factores productivos, Ecuador ocupa el cuarto puesto de mayor TEA y en general supera a la mayoría de países latinoamericanos. Esto significa que los ecuatorianos optan, en mayor cantidad que otros latinoamericanos, por empezar su propio negocio como una forma de obtener ingresos y ser reconocidos por la sociedad.

Las empresas nacientes y empresas nuevas tienen la necesidad de adquirir muebles, maquinaria y equipos especializados y a precios bajos. Según datos del Global Entrepreneurship Monitor Ecuador “Aproximadamente el

50% de los emprendedores en la TEA requieren invertir hasta US\$2500 para iniciar el negocio y un 13.8% más de US\$7000”. Estos datos reflejan que el presupuesto del que disponen los emprendedores ecuatorianos para comprar los artículos necesarios para empezar su negocio es reducido, por lo que la compra de artículos usados sería una excelente opción para los emprendedores.

A partir de la identificación de las oportunidades antes mencionadas, nace la idea de un negocio que se encargue de la compra y venta de artículos usados a nivel empresarial de tal forma que los emprendedores ecuatorianos puedan acceder a artículos especializados para cada tipo de negocio a bajo precio y las empresas establecidas puedan obtener recursos económicos de la venta de los artículos que no necesitan para la compra de nuevos artículos que les permitan seguir creciendo.

Este negocio se consolidará como un mediador entre las empresas que buscan vender artículos usados y los empresarios que buscan artículos especializados a precios bajos. Queremos ofrecer una solución integral para que los emprendedores puedan encontrar en un solo lugar todo lo necesario para empezar su nuevo negocio, mientras que las empresas establecidas puedan vender lo que ya no necesitan.

Además nuestro negocio representa un impacto positivo en el medio ambiente puesto que el proceso de compra y venta de artículos usados significa la reutilización y reciclaje de muchos artículos, que de otra forma podrían terminar en botaderos o en las bodegas de las empresas.

1.2. CONCEPTO DE NEGOCIO

AVANT es una empresa dedicada a la compra y venta de artículos usados a nivel empresarial en la ciudad de Quito. Ofrecemos a los emprendedores nuevos y nacientes artículos especializados a precios bajos para que puedan empezar su negocio sin la necesidad de una gran inversión. Nuestros proveedores son empresas ya establecidas que estén atravesando por cambios internos y necesitan obtener recursos financieros de la venta de artículos usados para la compra de nuevos artículos.

1.3. MISIÓN

Ofrecer artículos usados especializados a nivel empresarial para emprendedores nuevos y nacientes de Quito, apoyando el emprendimiento y fomentando una cultura de reutilización. Nuestros artículos usados provienen de empresas ya establecidas que se encuentran en constante evolución, por lo que ciertos artículos en su haber entran en desuso y pueden ser aprovechados por los emprendedores para iniciar su negocio con una baja inversión.

1.4. VISIÓN

Consolidarnos como la primera empresa dedicada a la compra y venta de artículos usados a nivel empresarial en el Ecuador. En 5 años mantener nuestro liderazgo apoyando a los emprendedores del país a iniciar su negocio y creando una cultura de reutilización de los recursos a nivel empresarial que beneficie al medio ambiente.

1.5. VALORES CORPORATIVOS

- Ser responsables por todas nuestras acciones comprometiéndonos a ser cada día mejores.
- Ser constantes con nuestro esfuerzo en todo momento.
- Conservar siempre nuestra honestidad e integridad por encima de otros intereses.
- Respetarse a uno mismo y a los demás aceptando nuestras diferencias.
- Escuchar y entender al cliente convirtiéndonos en un verdadero punto de apoyo.
- Comprometernos con los objetivos de la empresa para progresar en equipo.

1.6. FODA

CUADRO N° 3**FODA**

INTERNAS					
No.	FORTALEZAS	F.C.E	No.	DEBILIDADES	F:C
1	Idea de Negocio innovadora y diferenciada en el mercado	35%	1	Falta de financiamiento	30%
2	Precios bajos	30%	2	Falta de experiencia en el mercado	25%
3	Contacto cercano con emprendedores ecuatorianos	20%	3	Falta de espacio físico en donde exhibir los productos	25%
4	Enfoque en la innovación y el mejoramiento continuo	15%	4	Necesidad de crear una cultura de reutilización	20%
		100%			100%
EXTERNAS					
No.	OPORTUNIDADES	F.C.E	No.	AMENAZAS	F:C
1	Apertura al microcrédito de instituciones del Estado y ONGs	30%	1	Preferencia por el consumo de artículos nuevos	30%
2	Tendencia favorable al emprendimiento en el Ecuador	30%	2	Desconocimiento en el mercado sobre compra y venta de artículos usados a nivel empresarial	30%
3	Se incrementa el apoyo y financiamiento a los emprendedores	25%	3	Gran oferta de artículos nuevos a nivel empresarial	25%
4	Creciente interés en proyectos amigables con el medioambiente	15%	4	Robos y fraudes	15%
		100%			100%

Fuente: Investigación de mercados realizada como parte de la presente disertación de tesis.

Elaborado por: Gabriela Pino

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. Objetivo General

- Establecernos como una empresa de compra y venta de artículos usados a nivel empresarial en la ciudad de Quito, rentable y sostenible en el tiempo.

1.7.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar un modelo de negocios para una empresa de compra y venta de artículos usados a nivel empresarial que resulte rentable.
- Instaurar procesos de logística y comercialización eficientes que nos permitan ofrecer artículos usados a nivel empresarial a precios bajos manteniendo nuestra rentabilidad.
- Apoyar a los emprendedores ecuatorianos ofreciéndoles artículos usados especializados a nivel empresarial a precios bajos.
- Crear relaciones comerciales sólidas con las empresas existentes que nos provean de artículos usados a nivel empresarial.
- Desarrollar una cultura de reutilización de artículos a nivel empresarial en el Ecuador.

1.8. ASPECTOS LEGALES

1.8.1. Razón Social

La razón social de la compañía será AVANT CIA. LTDA.

1.8.2. Actividad de la empresa

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas, Rev.3 (CIIU Rev.3) elaborada por las Naciones Unidas, la actividad de la empresa AVANT CIA. LTDA. se clasifica como: “G5240: Venta al por menor en almacenes de artículos usados”.

1.8.3. Forma de organización

El negocio será constituido con su propia personería jurídica bajo la figura legal de una Compañía de Responsabilidad Limitada. De acuerdo a la Ley de Compañías, las Compañías de Responsabilidad Limitada deben cumplir lo siguiente:

1. DISPOSICIONES GENERALES

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.

En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo con lo que dispone el Art. No. 113.

Art. 94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

2. DE LAS PERSONAS QUE PUEDEN ASOCIARSE

Art. 98.- Para intervenir en la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se requiere de capacidad civil para contratar. El menor emancipado, autorizado para comerciar, no necesitará autorización especial para participar en la formación de esta especie de compañías.

Art. 99.- No obstante las amplias facultades que esta Ley concede a las personas para constituir compañías de responsabilidad limitada, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges.

3. DEL CAPITAL

Art. 102.- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

Art. 103.- Los aportes en numerario se depositarán en una cuenta especial de "Integración de Capital", que será abierta en un banco a nombre de la compañía en formación. Los certificados de depósito de tales aportes se protocolizarán con la escritura correspondiente.

Constituida la compañía, el banco depositario pondrá los valores en cuenta a disposición de los administradores.

5. DE LA ADMINISTRACION

Art. 116.- La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. La junta general se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria.

6. DE LA FORMA DEL CONTRATO

Art. 136.- La escritura pública de la formación de una compañía de responsabilidad limitada será aprobada por el Superintendente de Compañías, el que ordenará la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura, conferido por la Superintendencia, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y dispondrá la inscripción de ella en el Registro Mercantil. El extracto de la escritura contendrá los datos señalados en los numerales 1, 2, 3, 4, 5 y 6 del Art. 137 26 . . . / de esta Ley y, además, la indicación del valor pagado del capital suscrito, la forma en que se hubiere organizado la representación legal, con la designación del nombre del representante, caso de haber sido designado en la escritura constitutiva y el domicilio de la compañía.

De la resolución del Superintendente de Compañías que niegue la aprobación, se podrá recurrir ante el respectiva Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva en definitiva.

Art. 137.- La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por si o por medio de apoderado. En la escritura se expresará:

1. Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio;
2. La denominación objetiva o la razón social de la compañía;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. La duración de la compañía;
5. El domicilio de la compañía;
6. El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas;

7. La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo;
8. La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización, y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal;
9. La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general y el modo de convocarla y constituirarla; y,
10. Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en esta Ley.¹¹

Según lo dispuesto en la Ley de Compañías, AVANT CIA. LTDA. tendrá las siguientes características:

- Nombre: AVANT CIA. LTDA.
- Solicitud de Aprobación: Se deberá presentar a la Superintendencia de Compañías la escritura de constitución de la compañía a la que se debe adjuntar la solicitud suscrita por abogado requiriendo la aprobación del contrato constitutivo.
- Socios: Lo establecido en la Ley de Compañías determina un mínimo de dos socios y un máximo de quince para las compañías de responsabilidad limitada, se pretende empezar con el mínimo de socios y dejar la posibilidad abierta para nuevos inversores que, por interés en el negocio, quieran tener participación accionaria en la compañía.

¹¹ SUPERCIAS. (2010).

[<http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>], **Ley de Compañías**.

- Capital Social: Los dos socios fundadores de la compañía aportarán lo siguiente el capital determinado en el análisis financiero. El capital pagado será pagado en un su totalidad al momento de la constitución de la compañía, y será utilizado de acuerdo a lo planificado en el presupuesto del presente plan de negocios.
- Objeto Social: Venta al por menor almacenes de artículos usados (CIU: G5240)

Para la constitución de la compañía se considerará y cumplirá cualquier otra disposición que a través de su Ley de Compañías o Resolución emita la Superintendencia de Compañías.

1.8.4. Procedimiento para crear una nueva empresa

Una vez que hemos definido la razón social, actividad y tipo de organización debemos seguir con los siguientes pasos para crear una nueva empresa:

Pasos requeridos para crear tu empresa

- 1) Reservar el nombre de la compañía en la Superintendencia de Compañías
- 2) Aperturar la cuenta de integración de capital en cualquier institución bancaria
- 3) Elevar a escritura pública la constitución de la compañía en cualquier notaria
- 4) Presentar en la Superintendencia de Compañías, tres copias de la escritura pública con oficio de abogado y la papeleta de la cuenta de integración de capital

- 5) Retirar en el lapso de 48 horas de la Superintendencia de Compañías la resolución aprobatoria o un oficio con las correcciones a realizar
- 6) Publicar en un periódico de amplia circulación, en el domicilio de la compañía, el extracto otorgado por la Superintendencia de Compañías; y, adquirir tres ejemplares (uno para el Registro Mercantil, otro para la Superintendencia de Compañías y otro para los archivos societarios de la empresa).
- 7) Marginar las resoluciones para el Registro Mercantil, en la notaría en donde se elevaron las escrituras de constitución.
- 8) Inscribir en el Municipio de Quito, las patentes; y, solicitar el certificado de ni estar en la Dirección Financiera Tributaria.
- 9) Inscribir en el Registro Mercantil los nombramientos del representante legal y administrador de la empresa (Acta de Junta general y nombramientos originales).
- 10) Presentar en la Superintendencia de Compañías los siguientes documentos:
 - a. Escritura con la respectiva resolución de la Superintendencia inscrita en el Registro Mercantil
 - b. Un ejemplar del periódico donde se publicó el extracto
 - c. Copias de los nombramientos inscritos en el Registro Mercantil.
 - d. Copia de cédula de ciudadanía del representante legal y administrador
 - e. Formulario del RUC lleno y firmado por el representante legal
 - f. Copia de pago de agua, luz o teléfono
- 11) Una vez revisada la documentación, la Superintendencia le deberá entregar:
 - a. Formulario del RUC
 - b. Cumplimiento de obligaciones y existencia legal
 - c. Datos generales
 - d. Nómina de accionistas
 - e. Oficio al banco (para retirar los fondos de la cuenta de integración de capital)
- 12) Los documentos obtenidos, en el numeral doce, entregarlos al SRI para obtener el RUC.
- 13) Finalmente, deberá acercarse al IESS y registrar la empresa en la historia laboral.¹²

¹² CCQ. (2010).

[http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com_content&task=view&id=139&Itemid=157],

Legaliza tu negocio, crea una nueva empresa.

1.8.5. Requisitos especiales para el tipo de negocio

Los requisitos especiales para este tipo de negocio son:

- Obtener el Permiso de Funcionamiento otorgado por el Municipio de Quito
- Obtener el Permiso de Funcionamiento otorgado por el Cuerpo de Bomberos de Quito

1.9. ESTADO ACTUAL

AVANT CIA. LTDA. se encuentra en la etapa del desarrollo del Plan de Negocios. El siguiente paso será obtener el financiamiento necesario para constituir esta empresa e implantar una cultura de reutilización de los recursos en el Ecuador.

2. PLAN DE MARKETING

2.1. ANALISIS DEL SECTOR

2.1.1. Análisis de la Industria

A nivel mundial, encontramos varios ejemplos de empresas que han tenido éxito en el sector de la compra y venta de artículos usados, la acogida del mercado ha sido tan favorable para estas empresas que muchas de ellas se han convertido en franquicias internacionales con un nivel de ventas impresionante.

CUADRO N° 4
EMPRESAS DE COMPRA Y VENTA DE ARTÍCULOS USADOS A
NIVEL MUNDIAL

EMPRESA	PAIS	FRANQUICIAS	VENTAS ANUALES	CARACTERÍSTICA PRINCIPAL
TROC	Francia	Si	108, 16 millones (Año 2001)	Líder europeo del depósito y venta de artículos
Cash Converters	Australia	Si	\$127 millones (Año 2010)	Franquicia internacional que se especializa en los productos de segunda mano
Second Company	España	Si	\$8 millones (Aprox. Año 2009)	Ofrece gran variedad de artículos de segunda mano a bajo precio
Daily Price	España	Si	No hay datos	Se especializa en la compraventa de productos digitales de segunda mano

Fuente: www.franquicias.es

Elaborado por: Gabriela Pino

En términos generales, el sector de la venta de artículos usados se encuentra enmarcado dentro de la industria del comercio al por mayor y al por menor. En el Ecuador esta industria aportó el 11% del PIB en el año 2009, según datos del BCE. La evolución de la industria de comercio al por mayor y menor en los últimos 5 años y su proyección para el año 2010 es la siguiente:

CUADRO N° 5**PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA**

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA							
MILES DE DOLARES							
Ramas de actividad \ Años	2005 (sd)	2006 (sd)	2007 (p)	2008 (p*)	2009 (p*)	2010 (proyección)	
Comercio al por mayor y al por menor	4.418.446	4.829.319	5.333.046	6.359.470	5.925.287	6.162.298	

(sd) semidefinitivo

(p) provisional

(p*) provisional; calculado a través de sumatoria de Cuentas Nacionales Trimestrales

Fuente: BCE

Elaborado por: Gabriela Pino

Dentro de la industria de comercio al por mayor y al por menor nos especializaremos en el sector de la venta al por menor de artículos usados a nivel empresarial. Este sector lo conforman las siguientes empresas:

CUADRO N° 6**EMPRESAS DE VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS USADOS**

NOMBRE	ACTIVIDAD	PROVINCIA
DISARTES S.A.	Venta al por menor de artículos usados.	Guayas
FLORECYLCA S.A.	Venta de chatarra	Pichincha
FUTUPOWER S.A.	Venta de chatarra	Guayas
RECICLAMENTAL	Venta de chatarra	Pichincha
RESTEAN S.A.	Venta al por menor de artículos usados.	Guayas

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Gabriela Pino

Como podemos observar, no existe mayor participación de las empresas ecuatorianas en el sector de la venta al por menor de artículos usados a nivel empresarial. Para poder tener una imagen más clara del potencial que podría

alcanzar nuestra empresa hemos reunido las cifras de sectores que realizan actividades similares pero que comercializan artículos nuevos.

Los sectores relacionados con la comercialización de muebles, maquinaria, equipos y utensilios a nivel empresarial de acuerdo al CIIU son:

CUADRO N° 7
SECTORES RELACIONADOS A LA COMERCIALIZACION DE
ARTÍCULOS A NIVEL EMPRESARIAL

CÓDIGO	ACTIVIDAD	DETALLE
G5150	Venta al por mayor de maquinaria, equipo y materiales	Incluye la venta al por mayor de productos tales como maquinaria y equipo agropecuario, equipo de transporte (excepto vehículos automotores, motocicletas, trineos motorizados y bicicletas), maquinaria y equipo de construcción y de ingeniería civil, maquinaria y equipo de oficina, maquinaria y equipo para las industrias textil, de la madera, metalúrgica, etc., así como la venta al por mayor de materiales.
G5239	Venta al por menor de otros productos en almacenes especializados	Incluye la venta especializada al por menor de materiales y equipo de oficina; computadoras y programas de computadora de venta al público; libros, periódicos, revistas y útiles de escritorio; equipo fotográfico, óptico y de precisión; materiales de limpieza; papel tapiz para paredes y productos para recubrimiento de pisos; relojes y artículos de joyería; artículos deportivos; juegos y juguetes; flores, plantas, semillas, abonos y animales domésticos o de compañía; artículos de recuerdo; combustóleo, gas en bombonas, carbón y leña; productos no alimenticios no clasificados en otra parte.
G5240	Venta al por menor en almacenes de artículos usados	Incluye la venta al por menor en almacenes de artículos usados. También se incluyen las actividades de las casas de empeño.

Fuente: ONU

Elaborado por: Gabriela Pino

Los ingresos para los sectores antes mencionados, según la Superintendencia de Compañías, son los siguientes:

CUADRO N° 8
ANUARIO GLOBAL 2008 DE COMPAÑÍAS INFORMANTES

ANUARIO GLOBAL 2008 DE COMPAÑÍAS INFORMANTES			
CUENTA	G5150	G5239	G5240
I. INGRESOS	2.247.907.593	866.005.803	5
1. INGRESOS OPERACIONALES	2.208.505.090	847.051.313	0
VENTAS NETAS GRAVADAS CON IVA	1.919.253.614	757.720.154	0
VENTAS NETAS GRAVADAS CON TARIFA CERO	236.246.381	71.869.732	0
EXPORTACIONES NETAS	53.005.095	17.461.428	0
2. INGRESOS NO OPERACIONALES	39.402.504	18.954.490	5
DIVIDENDOS PERCIBIDOS	10.994.478	74.104	0
INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR	2.119.485	1.098.151	0
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	1.103.378	344.792	0
OTRAS RENTAS	19.303.860	2.968.925	5
UTILIDAD POR VENTA ACTIVOS FIJOS	750.196	238.943	0
INGRESOS POR REEMBOLSO	0	0	0
	1.037.374.399	352.330.192	-
RESULTADOS	99	2	5.067
UTILIDAD BRUTA	520.123.445	199.327.603	0
UTILIDAD OPERACIONAL	118.019.445	27.350.070	2.537
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	118.597.808	30.536.973	2.532
UTILIDAD DEL EJERCICIO	130.197.403	34.289.399	0
PERDIDA DEL EJERCICIO	-11.599.596	-3.752.425	2.532
PARTICIP.TRABAJ. E IMP. A RENTA	20.890.211	10.539.213	0
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	-15.454.140	-4.538.514	0
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	36.344.351	15.077.727	0
UTILIDAD NETA	259.743.491	84.576.332	1

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Gabriela Pino

Como podemos observar los ingresos de las empresas bajo los códigos G5150, G5239 y G5240 suman \$ 3.113 millones de dólares. El potencial de nuestra empresa es captar parte de las ventas de artículos nuevos a nivel empresarial, desarrollando una cultura de reutilización de los recursos que llame la atención de los empresarios y los persuada de comprar artículos usados en lugar de comprar artículos nuevos a las empresas que existentes.

2.1.2. Crecimiento de la Industria

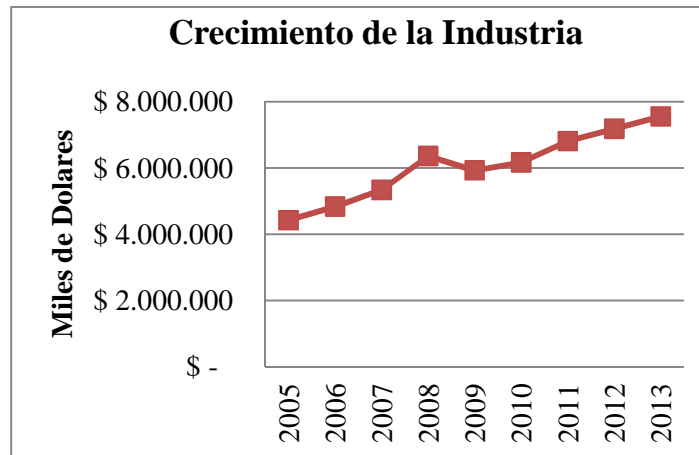
Según datos del BCE, se espera que para el 2010 el crecimiento de la industria de comercio al por mayor y al por menor sea del 4%. Proyectamos estas cifras para poder observar el crecimiento de la industria en los próximos años:

CUADRO N° 9
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR EN MILES DE DÓLARES

COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	
AÑOS	INGRESOS
2005	\$ 4.418.446
2006	\$ 4.829.319
2007	\$ 5.333.046
2008	\$ 6.359.470
2009	\$ 5.925.287
2010	\$ 6.162.298
2011	\$ 6.808.003
2012	\$ 7.180.392
2013	\$ 7.552.780

Fuente: BCE

Elaborado por: Gabriela Pino

GRÁFICO N° 10**CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA**

Fuente: BCE

Elaborado por: Gabriela Pino

Como podemos observar la industria sufrió una caída en el año 2009 que se debe mayoritariamente a la crisis económica mundial que redujo el consumo en varios sectores. Para los próximos tres años se espera que la industria se recupere y alcance un mayor crecimiento.

2.1.3. Nicho de la compañía

Tras analizar las características de la industria encontramos que las empresas de compra y venta de artículos usados, a nivel mundial, tienen un gran éxito y han encontrado una gran aceptación en varios países. Sin embargo en el Ecuador existen únicamente cinco empresas activas, destinadas a la venta de artículos usados. Encontramos también que no

existe en el país una empresa que se dedique exclusivamente a la venta de artículos usados a nivel empresarial.

Hemos descubierto un nicho de mercado desatendido en el sector de la comercialización de productos entre empresas. Este nicho de mercado lo conforman las empresas nuevas y nacientes que buscan comprar artículos especializados, necesarios para empezar con su negocio a bajo precio y que por el momento se encuentran adquiriendo artículos nuevos a un precio alto.

2.2. MERCADO

2.2.1. Mercado de referencia

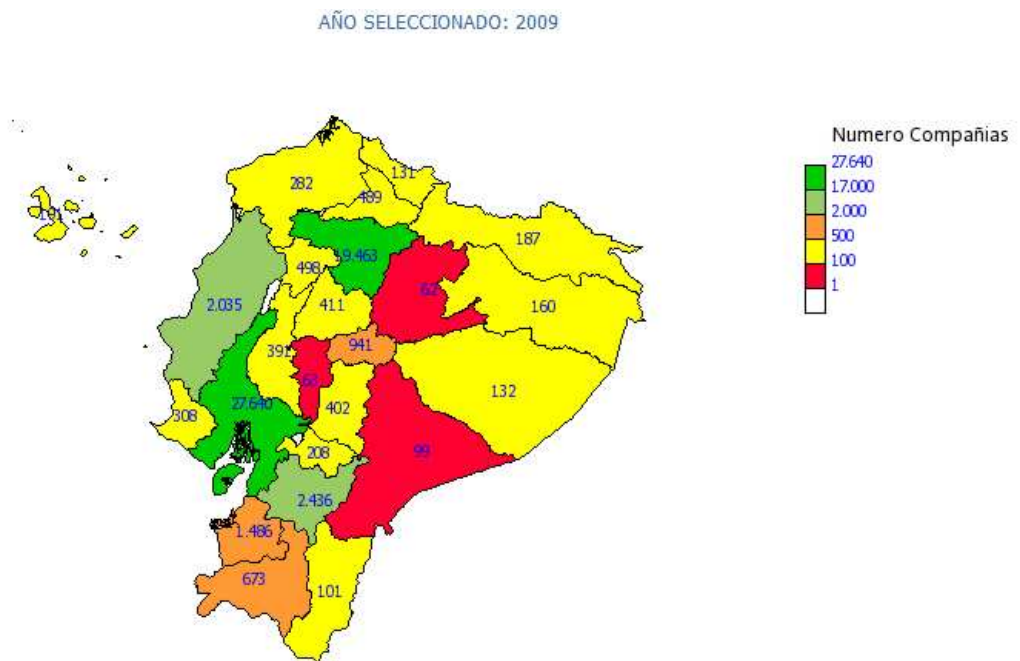
Nuestro mercado de referencia es el mercado corporativo conformado por las PYMES nuevas y nacientes que buscan comprar artículos especializados para iniciar su negocio en la ciudad de Quito.

2.2.2. Características de los mercados corporativos

Los mercados corporativos según Philip Kotler “están más concentrados geográficamente”. En nuestro caso hemos seleccionado a la ciudad de Quito como nuestro sector geográfico. En la provincia de Pichincha existe la

segunda más alta concentración de empresas del país después de la provincia de Guayas.

GRÁFICO N° 11 DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LAS COMPAÑIAS EN EL ECUADOR



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Superintendencia de Compañías

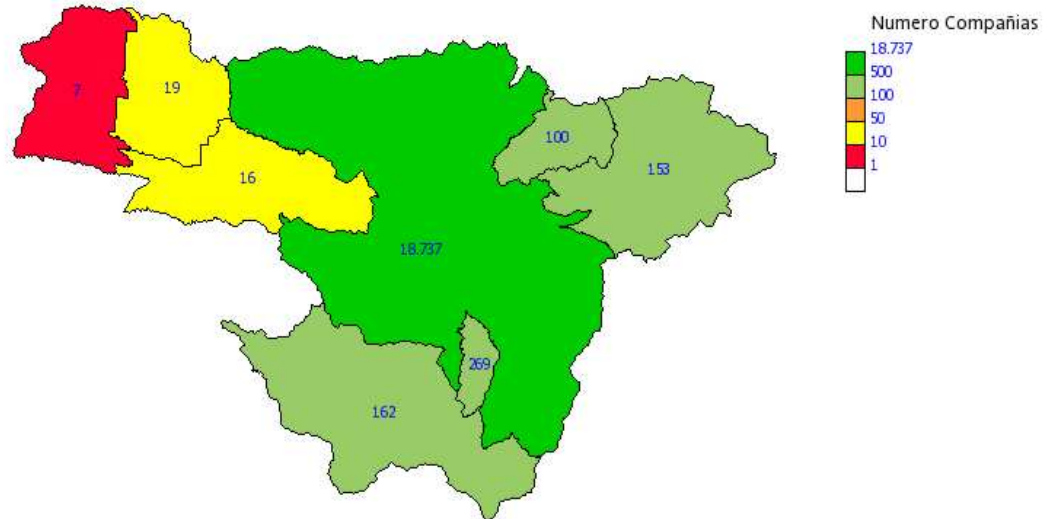
En la provincia de Pichincha, encontramos que la ciudad de Quito tiene la más alta concentración de empresas como se presenta a continuación:

GRÁFICO N° 12 DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LAS COMPAÑIAS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA

DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LAS COMPAÑIAS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA

[Haga clic aquí para VER los parámetros actuales de esta consulta y/o modificarlos](#)

AÑO SELECCIONADO: 2009



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Superintendencia de Compañías

2.2.3. Estructura y demanda del mercado corporativo

En el mercado corporativo tenemos menos clientes que en el mercado de consumo, sin embargo el volumen de compra de los clientes corporativos es más grande. Además la demanda de los mercados corporativos, según Philip Kotler, es menos elástica “no le afectan los cambios de precios a corto plazo”.

La demanda de los mercados corporativos varía más que la demanda de los mercados de consumo. Según Philip Kotler “un aumento de tan solo el 10% de la demanda de consumo puede provocar un aumento de hasta el 100% de la demanda corporativa durante el periodo siguiente”.

2.2.4. Necesidades de los clientes corporativos

Nuestro mercado de referencia está conformado por empresas nuevas y nacientes que necesitan artículos especializados para su tipo de negocio a precios bajos. Según la encuesta realizada como parte de esta investigación a los miembros del mercado de referencia las empresas necesitan este tipo de artículos para equipamiento inicial de sus negocios y en menor medida para aumentar su capacidad de producción/atención, abrir nuevas sucursales y por último cambiar de actividad económica.

2.2.5. Naturaleza de la unidad adquisitiva

En las compras corporativas participan más compradores que en las compras de consumo. Según Philip Kotler “la compra empresarial suele conllevar un mayor número de participantes en la decisión de compra y un esfuerzo adquisitivo más profesional”. En el caso de nuestro mercado de referencia encontramos que los encargados de la compra de artículos para equipar un negocio son el propietario y/o gerente de la empresa.

2.2.6. Tipo de decisiones y proceso de decisión

En el mercado corporativo las decisiones de compra son más complejas que en el mercado de consumo puesto que involucran mayores cantidades de dinero, tiempo y especificaciones técnicas. Según Philip Kotler “las compras cuantiosas por parte de empresas suelen requerir especificaciones de productos detalladas, órdenes de compra escritas, búsquedas meticulosas de proveedores y aprobaciones formales”.

En los mercados corporativos los vendedores trabajan conjuntamente con los clientes corporativos para ayudarlos durante todo el proceso que se detalla a continuación:

GRÁFICO N° 13 MODELO DE COMPORTAMIENTO DE COMPRA EMPRESARIAL

FIGURA 7.1
Modelo de comportamiento de compra empresarial.



Fuente: Marketing de Philip Kotler
Elaborado por: Philip Kotler

2.2.7. Situación de compra

El cliente corporativo atraviesa por los tres tipos de situación de compra principales que se detallan a continuación:

En un extremo está la recompra directa, que supone una decisión prácticamente rutinaria. En el extremo contrario encontramos la compra nueva, que puede requerir investigación. Y como término medio encontramos la recompra modificada, para la que se necesita algo de investigación.¹³

En el caso de nuestro mercado de referencia podemos afirmar que el tipo de situación de compra en la que se encuentran es la compra nueva. Esto significa que nuestros clientes están adquiriendo artículos usados para equipar su negocio por primera vez. En este tipo de compra nuestros clientes necesitarán de nuestra colaboración durante todo el proceso de compra y proporciona la mayor cantidad de información posible.

Nuestro mercado de referencia prefiere adquirir un paquete de soluciones para el equipamiento de su negocio que incluya artículos especializados en su tipo de negocio. Según la encuesta realizada al mercado de referencia, el 92% de los encuestados compraría un paquete de artículos especializados según su tipo de negocio para el equipamiento inicial del mismo.

¹³ KOTLER P., AMSTRONG G. (2004). *Marketing*. Madrid: Pearson Education. 10ma. edición.

2.2.8. Participantes del proceso de compra empresarial

Dentro de una empresa existen varias personas y departamentos que están involucrados en la toma de decisión de compra. A este conjunto de personas se los denomina el centro de compra. Dentro de un centro de compra encontramos a los miembros de la organización que cumplen las siguientes funciones dentro del proceso de decisión de compra:

Usuarios son los miembros de la organización que utilizarán el producto o servicio.

Influenciadores suelen colaborar en la definición de las especificaciones y ofrecer información para evaluar las diferentes alternativas.

Compradores son los que cuentan con la autoridad formal para elegir el proveedor y establecer las condiciones de compra.

Decisores tienen la capacidad formal o informal para seleccionar o aprobar los proveedores finales

Controladores son los que vigilan el flujo de información a terceros.¹⁴

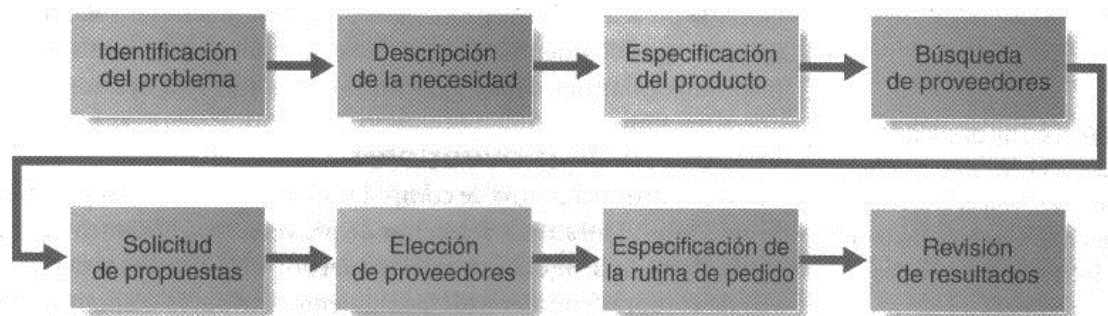
El centro de compra es diferente para cada empresa, en algunas empresas una sola persona puede cumplir las cinco funciones antes mencionadas mientras que en otra empresa puede existir todo un departamento destinado a la toma de decisión de compra. Nuestra estrategia de marketing incluirá la identificación e incentivo de todos los participantes en el proceso de compra para cada cliente corporativo.

¹⁴ KOTLER P., AMSTRONG G. (2004). *Marketing*. Madrid: Pearson Education. 10ma. edición.

2.2.9. Proceso de compra empresarial

El proceso de compra en el mercado corporativo está conformado por varias etapas por las cuales debe atravesar el comprador empresarial en la situación de compra nueva, que se aplica al caso de nuestros clientes.

GRÁFICO N° 14
FASES DEL PROCESO DE COMPRA CORPORATIVA



Fuente: Marketing de Philip Kotler
Elaborado por: Philip Kotler

1) Identificación del problema

Según Philip Kotler “el proceso de compra comienza cuando alguien dentro de la empresa identifica un problema o necesidad que puede solventarse mediante la adquisición de un determinado producto o servicio”.

En nuestro caso la motivación para la compra de artículos usados a nivel empresarial proviene principalmente de un estímulo interno. Según la

encuesta realizada al mercado de referencia la motivación para comprar artículos usados es el equipamiento inicial del negocio a bajo precio.

Los estímulos externos que utilizaremos para motivar la compra de artículos usados será la publicidad. Informaremos al mercado corporativo sobre las ventajas de adquirir artículos usados y en general fomentaremos una cultura de reutilización a nivel empresarial.

2) Descripción de la necesidad

Después de identificar el problema, el cliente corporativo prepara la descripción de la necesidad en donde se detalla las características y la cantidad de artículos que necesita. También se incluyen otras especificaciones como precio, garantía y marca. Nuestro trabajo en esta etapa es ayudar al cliente corporativo a definir que artículos necesita para su tipo de negocio.

3) Especificación del producto

A continuación, el cliente corporativo define las especificaciones técnicas de los artículos que va a necesitar según el tipo de negocio al que se dedica. Como vendedores, debemos mostrar a nuestros clientes corporativos como nuestros productos les ayudarán a ahorrar dinero y les permitirán obtener la misma capacidad de producción que con los artículos nuevos que existen en el mercado.

4) Búsqueda de proveedores

En esta etapa el comprador empresarial realiza una búsqueda de los proveedores que existen en el mercado con el objetivo de encontrar a los mejores. Para elaborar la lista de posibles proveedores nuestros clientes corporativos buscan información en anuncios en Internet y en las recomendaciones de otros. Debemos crear una buena reputación de nuestros productos y estar presentes en todos los lugares en donde nuestros clientes corporativos buscan proveedores.

5) Solicitud de propuestas

Una vez que el cliente corporativo ha definido la lista de posibles proveedores, solicita cotizaciones a cada uno de ellos. Como proveedores debemos enviar a un agente de ventas con un catálogo en donde se incluya por escrito todas las especificaciones de los productos para el tipo de negocio del solicitante.

6) Elección de proveedores

Los clientes corporativos revisan las cotizaciones de los mejores proveedores y eligen la mejor solución a sus problemas. La elección del proveedor se basa en varios atributos, en el caso de nuestro mercado de referencia lo que más valoran al momento de comprar artículos para

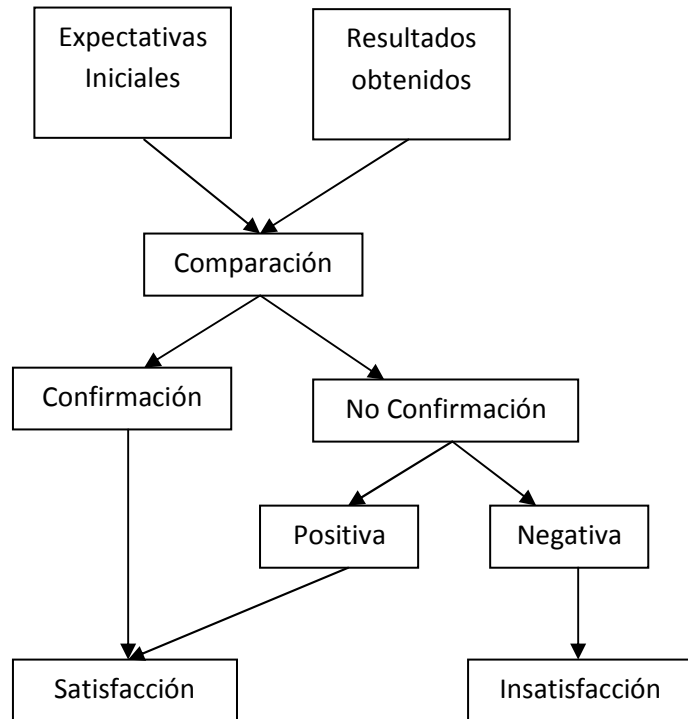
equipar su negocio es el precio por lo que debemos asegurarnos de ofrecer siempre el mejor precio para cada tipo de producto.

7) Especificación de la rutina de perdido

En esta etapa el cliente corporativo se reúne con el o los proveedores seleccionados para determinar las especificaciones técnicas, la cantidad que necesita, los detalles de la entrega de productos, las garantías y políticas de devolución. En este punto podemos incluir la oferta de productos relacionados mediante la cual lograremos que nuestros clientes corporativos incrementen su nivel de compra y desarrollar una relación comercial duradera.

8) Revisión de resultados

Una vez que el cliente corporativo obtiene los artículos necesarios, revisa su satisfacción con respecto a su compra. En esta etapa debemos realizar un seguimiento de la comparación que hace el cliente de sus expectativas iniciales con los resultados obtenidos. Debemos confirmar la satisfacción del cliente y en caso contrario corregir los errores que causaron una disonancia entre lo que el cliente esperaba de nosotros y lo que realmente obtuvo.

GRÁFICO N° 15**DISONANCIA EN EL PROCESO DE COMPRA**

Fuente: Marketing de Philip Kotler

Elaborado por: Gabriela Pino

2.2.10. Tendencias del mercado

Actualmente el mercado se caracteriza por la compra de artículos nuevos a nivel empresarial. El 70% de los miembros de nuestro mercado de referencia afirmaron, en la encuesta realizada como parte de esta investigación, que compran artículos nuevos para equipar su negocio.

Por otra parte, a nivel mundial existe una tendencia creciente hacia la reutilización de los recursos. Cada vez más consumidores dan su preferencia a las empresas que demuestran ser amigables con el medio ambiente y que tienen propuestas concretas de cómo ayudar a preservar el medio ambiente.

En el Ecuador esta tendencia está menos desarrollada que en el resto de países del mundo. Sin embargo, los miembros de nuestro mercado de referencia afirman estar dispuestos a comprar artículos usados para equipar su negocio. Encontramos en la encuesta realizada al mercado de referencia que el 78% de los encuestados estarían dispuestos a comprar artículos usados para equipar sus negocios.

Los emprendedores en su mayoría están dispuestos a comprar artículos usados para su negocio pero al mismo tiempo afirman comprar o haber comprado artículos nuevos para su negocio. Esta diferencia se debe a que no existe una oferta en el mercado de artículos usados a nivel empresarial por lo cual los emprendedores ven a los artículos nuevos como su única posibilidad.

Por lo expuesto anteriormente podemos afirmar que existe una gran oportunidad para nuestra empresa y un gran potencial de crecimiento a futuro. Esperamos que nuestra empresa sea pionera en la implantación de una cultura de reutilización que transforme la manera en que los emprendedores del Ecuador equipan sus negocios.

2.2.11. Investigación de mercados

Problema de investigación

Encontrar demanda en el mercado de corporativo de Quito para la venta artículos usados a nivel empresarial

Sistematización:

- Volumen de demanda
 - Frecuencia de consumo de artículos a nivel empresarial
 - Cantidad de demandantes
- Capacidad de compra
 - Deseo o intención de compra
 - Cuanto están dispuestos a pagar por artículos usados
- Características de los demandantes
 - Que piensa sobre adquirir artículos usados
 - Cuál es su presupuesto para la compra de artículos a nivel empresarial
 - Cuáles son sus características demográficas
 - Cuál es su proceso de compra empresarial

Método de investigación

Para la presente investigación de mercados se utilizarán encuestas a emprendedores que forman parte del mercado de referencia. La encuesta fue aplicada a emprendedores de la ciudad de Quito. Para revisar las preguntas de la encuesta ver Anexo 1.

El tamaño de la muestra a la cual se aplicó la encuesta se determinó de la siguiente manera:

Cálculo de la Muestra

Objetivo:

Calcular el tamaño de la muestra para realizar las encuestas a los miembros del mercado de referencia

Desarrollo:

Tomar los datos del mercado de referencia y calcular el tamaño de la muestra que se va a estudiar.

Según la Superintendencia de Compañías el número de empresas medianas, pequeñas y micro empresas nacientes, nuevas y existentes de la ciudad de Quito es 1.915.

Fórmula:

La fórmula para determinar el tamaño de la muestra para una proporción es:

$$n = p(1 - p) \left(\frac{z}{E} \right)^2$$

Donde:

- n es el tamaño de la muestra
- z es el valor normal estándar que corresponde al tamaño de la muestra
- p es la proporción poblacional
- E es el máximo error permitido

Si se cuenta con un valor estimado para π proveniente de algún estudio piloto o de alguna otra fuente, se puede usar. De lo contrario se utiliza 0,50 porque el término $p(1 - p)$ nunca será mayor que el valor que le corresponde a $p = 0.50$.¹⁵

Datos:

Los datos para el cálculo de la muestra para nuestra investigación de mercado son los siguientes:

- Nivel de confianza deseado: 95%
- Z: 1,96
- P: 0,50
- E: 0,10

¹⁵ LIND A. y otros. (2004). *Estadística para Administración y Economía*. México, D.F.: Alfaomega. 11va. edición.

Cálculo:

Procedemos a reemplazar los datos correspondientes a nuestra investigación de mercado en la fórmula para determinar el tamaño de la muestra.

$$n = p(1 - p) \left(\frac{z}{E} \right)^2$$

$$n = 0,50(1 - 0,50) \left(\frac{1,96}{0,10} \right)^2$$

$$n = 97$$

Para nuestra investigación de mercado necesitamos encuestar a una muestra de 97 empresas dentro del mercado de referencia, lo cual nos dará una investigación de mercado con un 95% de nivel de confianza y un 10% de margen de error.

Recolección de datos

Los datos fueron recolectados a través de las encuestas realizadas en la ciudad de Quito a emprendedores. El muestreo fue realizado de la siguiente manera:

Muestreo por conglomeración

Otro tipo común de muestreo es el muestro por conglomeración, el cual se emplea con bastante frecuencia para reducir el costo de muestrear una población dispersa en un área geográfica grande. Podría emplearse el muestreo por conglomeración subdividiendo una región extensa en áreas menores.¹⁶

¹⁶ LIND A. y otros. (2004). *Estadística para Administración y Economía*. México, D.F.: Alfaomega. 11va. edición.

En el caso de nuestra investigación de mercado aplicamos el muestreo por conglomeración puesto que el costo de encuestar a emprendedores de todos los sectores de la ciudad sería demasiado alto. Los emprendedores se encuentran dispersos en varios puntos de la ciudad por lo cual hemos buscado un punto de encuentro de emprendedores en donde poder encuestarlos.

Los puntos de encuentro en donde hemos encontrado amplias bases de datos de emprendedores de la ciudad de Quito son:

1. Programa para Emprendedores Siembra Futuro.
2. Incubadora de empresas de CONQUITO.
3. Programa Emprendecuator del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad.
4. BiD Network, red internacional de emprendimiento.

Tomamos estas fuentes de bases de datos de emprendedores como los cuatro principales conglomerados en los cuales encuestamos a los emprendedores de la siguiente manera:

CUADRO N° 10
CONGLOMERADOS DE EMPRENDEDORES A ENCUESTAR

CONGLOMERADO	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Siembra Futuro	24	24,7%
CONQUITO	24	24,7%
Emprendecuador	24	24,7%
BiD Network	25	25,8%
TOTAL	97	100%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
 Elaborado por: Gabriela Pino

2.2.12. Tabular datos

Los datos recolectados fueron codificados e ingresados en el software estadístico SPSS a través del cual se pueden realizar diversos reportes que nos permitirán visualizar de mejor manera la información obtenida.

2.2.13. Análisis de los datos

Los datos obtenidos en la investigación de mercados son los siguientes:

Tamaño de las empresas encuestadas

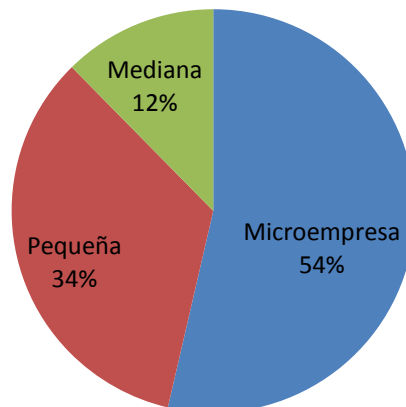
CUADRO N° 11
TAMAÑO DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

TAMAÑO DE LA EMPRESA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Microempresa	52	54%
Pequeña	33	34%
Mediana	12	12%
Total	97	100%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

GRÁFICO N° 16
TAMAÑO DE LA EMPRESA



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

Un 54% de las empresas encuestadas son microempresas, es decir, más de la mitad de son empresas con menos de 15 empleados. En segundo lugar tenemos a las empresas pequeñas con un 34% y por último las empresas medianas que suman un 12%. El tamaño de la empresa es una de las

variables seleccionadas para delimitar los segmentos de nuestro mercado de referencia.

Antigüedad de la empresa

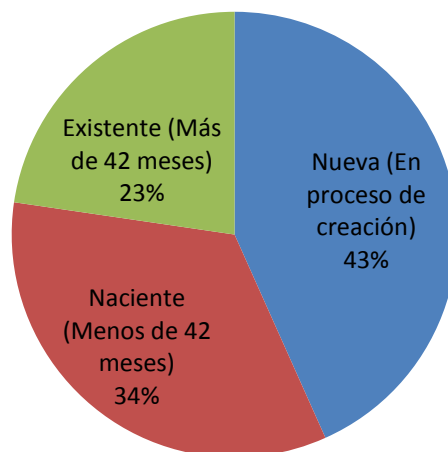
CUADRO N° 12
ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA

ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Nueva (En proceso de creación)	42	43%
Naciente (Menos de 42 meses)	33	34%
Existente (Más de 42 meses)	22	23%
Total	97	100%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

GRÁFICO N° 17
ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

Las empresas encuestadas en su mayoría son empresas nuevas, es decir las empresas en proceso de creación representan un 43% del total de empresas

encuestadas. En segundo lugar tenemos a las empresas nacientes, que corresponden a las empresas con menos de 42 meses de existencia sumando un 34%. En último lugar tenemos a las empresas que existen por más de 42 meses que suman un 23%. La antigüedad de la empresa es nuestra siguiente variable de segmentación.

Sector donde se ubica la empresa

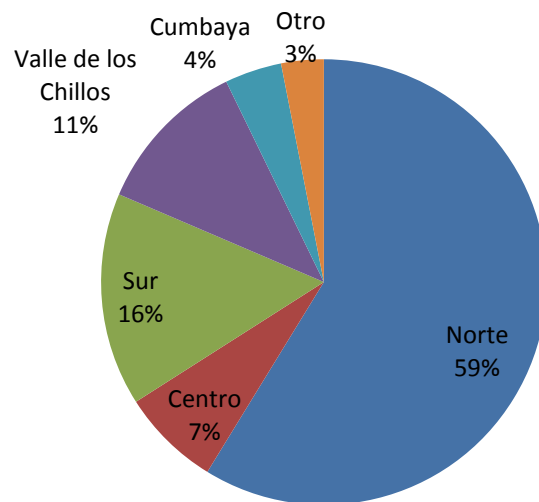
CUADRO N° 13
SECTOR DONDE SE UBICA LA EMPRESA

SECTOR GEOGRÁFICO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Norte	57	59%
Centro	7	7%
Sur	15	15%
Valle de los Chillos	11	11%
Cumbayá	4	4%
Otro	3	3%
Total	97	100%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

GRÁFICO N° 18
SECTOR DONDE SE UBICA LA EMPRESA



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

Las empresas encuestadas, en su mayoría, están ubicadas al Norte de la ciudad de Quito sumando un 59%. El segundo sector en el cual se ubican mayoritariamente las empresas es en el Sur con un 16%. En tercer lugar está el Valle de los Chillos con un 11%. En cuarto lugar está el centro con un 7%, le sigue Cumbayá con un 4% y por ultimo otros sectores representan un 3% de los encuestados. La ubicación de nuestro mercado potencial nos permitirá elegir el sector en donde funcionará nuestro negocio.

¿A qué sector pertenece su empresa?

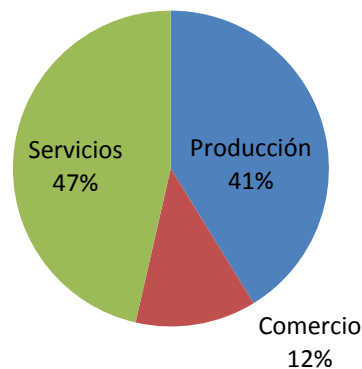
CUADRO N° 14
SECTOR AL QUE PERTENECE LA EMPRESA

SECTOR ECONÓMICO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Producción	40	41%
Comercio	12	12%
Servicios	45	46%
Total	97	100%

Fuente Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

GRÁFICO N° 19
SECTOR AL QUE PERTENECE LA EMPRESA



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

En su mayoría las empresas encuestadas pertenecen al sector de servicios con un 47%, luego tenemos al sector producción con un 41% y por último está el sector comercio con un 12%. El sector económico de nuestro mercado potencial nos permite saber qué tipo de artículos debe comercializar nuestra empresa.

¿A qué actividad económica se dedica su empresa?

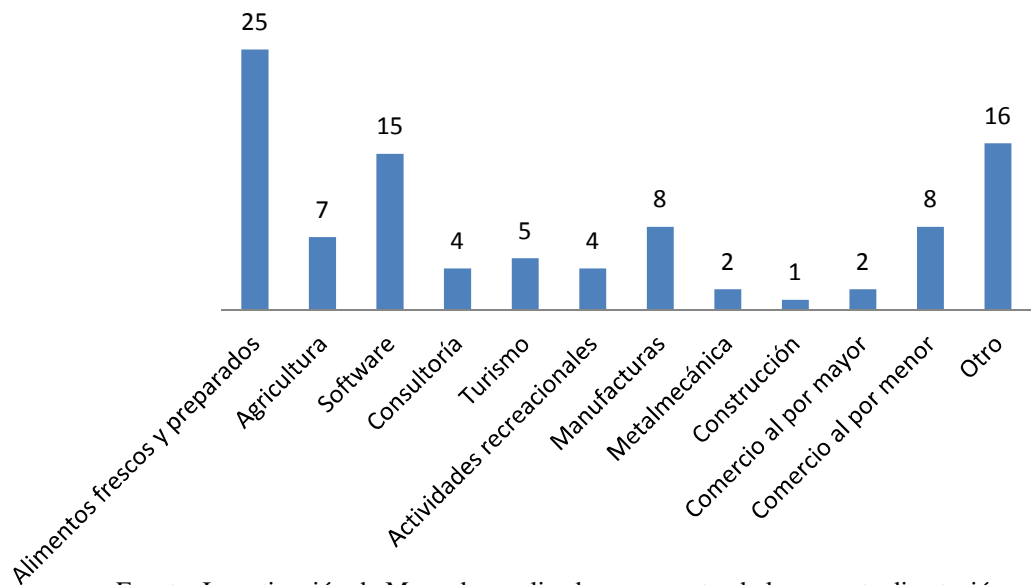
CUADRO N° 15
ACTIVIDAD ECONÓMICA A LA QUE SE DEDICA LA
EMPRESA

ACTIVIDAD ECONOMICA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Alimentos frescos y preparados	25	26%
Agricultura	7	7%
Software	15	15%
Consultoría	4	4%
Turismo	5	5%
Actividades recreacionales	4	4%
Manufacturas	8	8%
Metalmecánica	2	2%
Construcción	1	1%
Comercio al por mayor	2	2%
Comercio al por menor	8	8%
Otro	16	16%
Total	97	100%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

GRÁFICO N° 20
ACTIVIDAD ECONOMICA A LA QUE SE DEDICA LA EMPRESA



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
 Elaborado por: Gabriela Pino

La mayoría de las empresas encuestadas afirma que se dedica a los alimentos frescos y preparados sumando un 26%. En segundo lugar las empresas encuestadas afirmaron dedicarse a otra actividad que no estaba listada en la encuesta en un 16%. En tercer lugar las empresas afirmaron que su actividad económica es software sumando un 15%. En cuarto lugar están las empresas que afirmaron dedicarse al comercio al por menor con un 8% y las empresas que afirmaron dedicarse a las manufacturas con un 8%. El resto de actividades suman un 27%. Con esta información podemos identificar que paquetes de artículos especializados tendrán la mayor acogida.

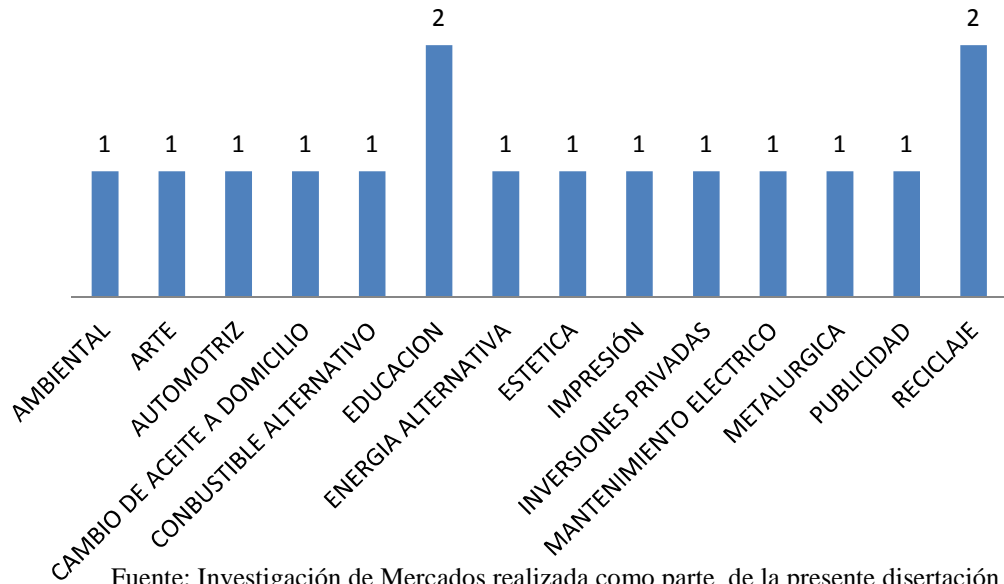
CUADRO N° 16
OTRA ACTIVIDAD ECONÓMICA A LA QUE SE DEDICA
LA EMPRESA

ACTIVIDAD ECONOMICA OTRO	CANTIDAD	PORCENTAJE
AMBIENTAL	1	6%
ARTE	1	6%
AUTOMOTRIZ	1	6%
CAMBIO DE ACEITE A DOMICILIO	1	6%
CONBUSTIBLE ALTERNATIVO	1	6%
EDUCACION	2	13%
ENERGIA ALTERNATIVA	1	6%
ESTETICA	1	6%
IMPRESIÓN	1	6%
INVERSIONES PRIVADAS	1	6%
MANTENIMIENTO ELECTRICO	1	6%
METALURGICA	1	6%
PUBLICIDAD	1	6%
RECICLAJE	2	13%
Total	16	100%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

GRÁFICO N° 21
OTRA ACTIVIDAD ECONÓMICA A LA QUE SE DEDICA
LA EMPRESA



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

Las empresas encuestadas que afirmaron dedicarse a otra actividad que no estaba enlistada en la encuesta mencionaron una gran variedad de otras actividades. Podemos resaltar las dos actividades mencionadas más de una vez que fueron el reciclaje sumando un 13% y a la educación con un 13%.

¿Qué artículos necesita o necesitó para empezar su negocio?

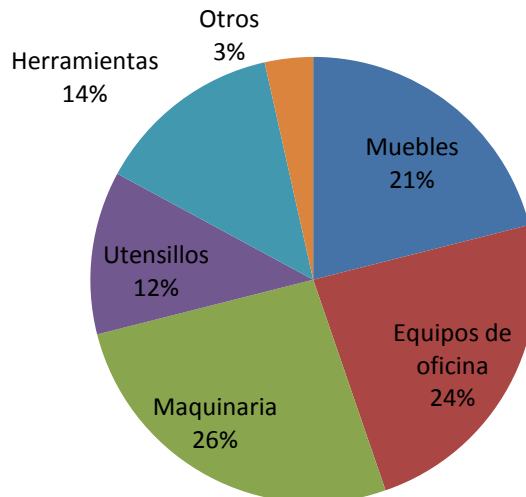
CUADRO N° 17
ARTÍCULOS QUE NECESITA O NECESITÓ PARA
EMPEZAR SU NEGOCIO

ARTICULO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muebles	48	21%
Equipos de oficina	54	24%
Maquinaria	60	26%
Utensillos	27	12%
Herramientas	31	14%
Otros	8	4%
Total	228	100%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

GRÁFICO N° 22
ARTÍCULOS QUE NECESITA O NECESITÓ PARA
EMPEZAR SU NEGOCIO



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

Las empresas encuestadas necesitan o necesitaron en su mayoría de maquinaria para poder empezar su negocio sumando un 26%. En segundo lugar tenemos a los equipos de oficina con un 24%. En tercer lugar las empresas necesitan muebles sumando un 21%. En cuarto lugar un 14% de las empresas necesitan herramientas. En quinto lugar un 12% de empresas necesitan utensillos y por último un 3% de las empresas necesitan otros artículos para empezar su negocio.

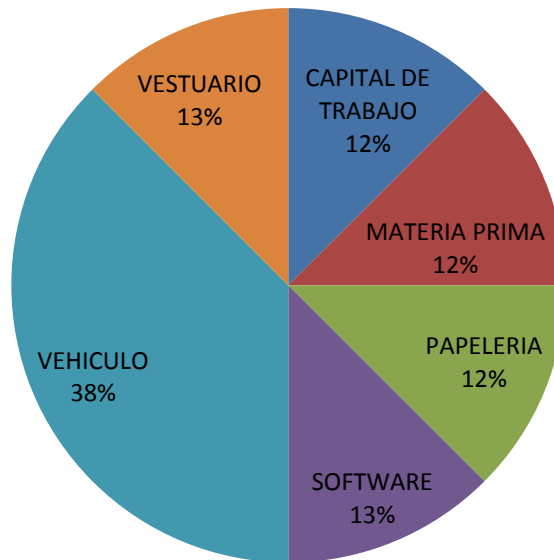
CUADRO N° 18
OTROS ARTÍCULOS QUE NECESITA O NECESITÓ PARA
EMPEZAR SU NEGOCIO

ARTICULO	CANTIDAD	PORCENTAJE
CAPITAL DE TRABAJO	1	13%
MATERIA PRIMA	1	13%
PAPELERIA	1	13%
SOFTWARE	1	13%
VEHICULO	3	38%
VESTUARIO	1	13%
Total	8	100%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

GRÁFICO N° 23
OTROS ARTICULOS QUE NECESITA O NECESITÓ PARA
EMPEZAR SU NEGOCIO



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

Dentro de los otros artículos que las empresas necesitan para empezar su negocio está en primero lugar un vehículo con un 38%, seguido por vestuario y software cada uno con un 13%. En tercer lugar tenemos al capital de trabajo, materia prima y papelería cada uno con un 12%.

¿Cuánto piensa invertir o invirtió en la compra de los artículos para equipar su negocio?

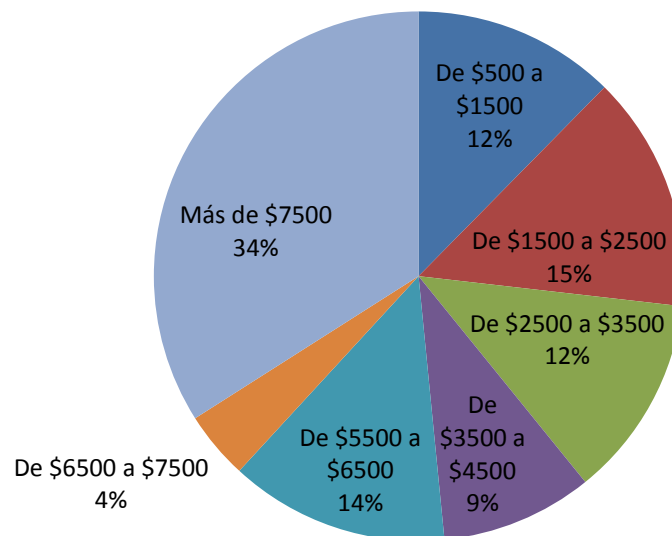
CUADRO N° 19
INVERSION EN LA COMPRA DE ARTÍCULOS PARA EQUIPAR SU NEGOCIO

INVERSION	CANTIDAD	PORCENTAJE
De \$500 a \$1500	12	12%
De \$1500 a \$2500	14	14%
De \$2500 a \$3500	12	12%
De \$3500 a \$4500	9	9%
De \$5500 a \$6500	13	13%
De \$6500 a \$7500	4	4%
Más de \$7500	33	34%
Total	97	100%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

GRÁFICO N° 24
INVERSION EN LA COMPRA DE ARTICULOS PARA EQUIPAR SU NEGOCIO



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

En cuanto a la inversión de los emprendedores en sus negocios encontramos en primer lugar que un 34% de los encuestados piensa invertir o invirtió más de \$7500. En segundo lugar tenemos a los emprendedores que planean una inversión de \$1500 a \$2500 en su negocio. En tercer lugar tenemos a los emprendedores que buscan invertir de \$500 a \$1500 y a los emprendedores que buscan invertir de \$2500 a \$3500 cada uno con un 12%. El monto de su inversión nos permitirá conocer cuál es su presupuesto para equipar su negocio y por lo tanto su capacidad de compra como clientes de nuestra empresa.

¿Qué tipo de artículos piensa comprar o compró para su negocio?

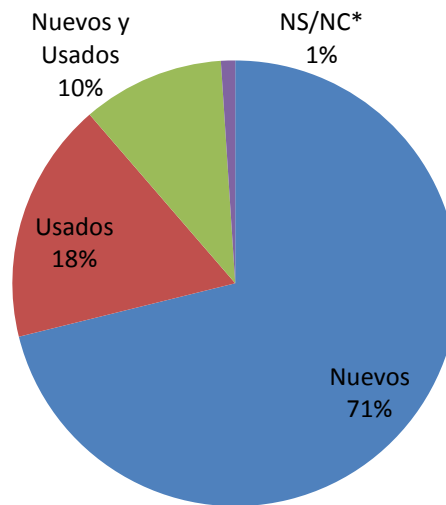
CUADRO N° 20
TIPO DE ARTÍCULOS PARA EQUIPAR SU NEGOCIO

TIPOS DE ARTICULO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Nuevos	69	71%
Usados	17	18%
Nuevos y Usados	10	10%
NS/NC*	1	1%
Total	97	100%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

GRÁFICO N° 25
TIPO DE ARTICULOS PARA EQUIPAR SU NEGOCIO



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

La gran mayoría de empresas encuestadas afirman haber comprado o comprar artículos nuevos para su negocio sumando un 71%. En segundo lugar tenemos a los artículos usados con un 18%. En tercer lugar tenemos a las empresas que afirman comprar artículos nuevos y usados con un 10%. Este gráfico nos muestra la preferencia actual que tienen los emprendedores por comprar artículos nuevos para su negocio.

¿A qué empresa piensa comprar o compró los artículos para equipar su negocio?

**CUADRO N° 21
PROVEEDORES DE ARTÍCULOS PARA EQUIPAR SU NEGOCIO**

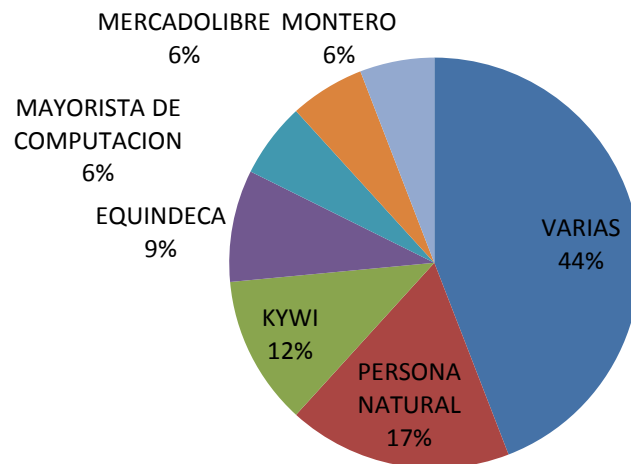
PROVEEDOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
VARIAS	15	22%
PERSONA NATURAL	6	9%
KYWI	4	6%
EQUINDECA	3	4%
MAYORISTA DE COMPUTACION	2	3%
MERCADOLIBRE	2	3%
MONTERO	2	3%
ACERO ECUATORIANO	1	1%
ALMACENES TELAS	1	1%
APM	1	1%
ARTEMETAL	1	1%
BITLOGIC	1	1%
BRASIL	1	1%
BRUNO VASSARI	1	1%
CARMA	1	1%
CODEHOTEL	1	1%
COLINEAL	1	1%
COMUNIDAD	1	1%
COMUNIDADES	1	1%
CYMIND	1	1%
EMPRESA MEXICANA RECICLAJE	1	1%
EMPRESAS EXTRANJERAS	1	1%
FDG SYSTEM	1	1%
FERRISARIATO	1	1%
IMPLANT	1	1%
INFRUTEC	1	1%
JUAN ELJURI	1	1%
JURIS	1	1%
ML METALMECANICA	1	1%
MUEBLES 10 DE AGOSTO	1	1%
MUEBLES DE LA AMERICA	1	1%
NATURIN	1	1%
NOVOPAN	1	1%
ORVEHOGAR	1	1%
PACO	1	1%
POINT TECHNOLOGY	1	1%

PROVEEDOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
PUCE	1	1%
RECICLADORA	1	1%
RICOH	1	1%
SERMATEXTIL	1	1%
SUPRINSA	1	1%
TECNOMEGA	1	1%
Total	69	100%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

GRÁFICO N° 26 **PROVEEDORES DE ARTICULOS PARA EQUIPAR SU NEGOCIO**



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

Las empresas encuestadas en su mayoría afirman acudir a varios proveedores al momento de comprar artículos para equipar su negocio con un 44%. En segundo lugar tenemos que las empresas compran sus artículos a una persona natural con un 17%. En tercer lugar encontramos que las empresas compran artículos en Kywi con un 12%. En cuarto lugar tenemos que las empresas comprar artículos en Equindeca con un 9%. En quinto

lugar a tres proveedores que son Montero, Mercadolibre, Mayorista de computación con un 6% cada uno. Gracias a esta pregunta podemos identificar cuáles son nuestros principales competidores al momento de ofrecer artículos para equipar negocios.

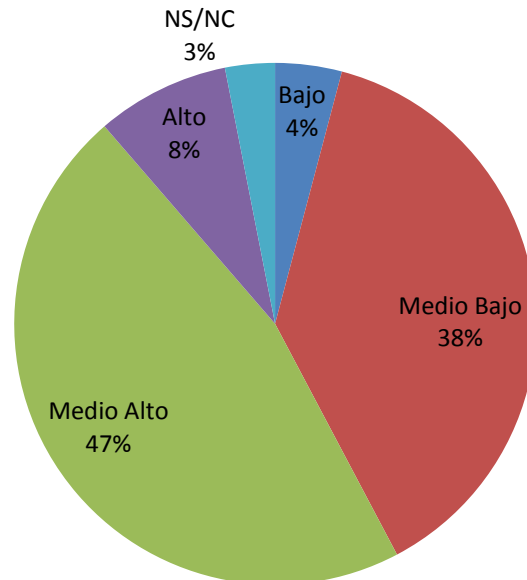
El precio de los artículos que compró le pareció:

CUADRO N° 22
PERCEPCIÓN DEL PRECIO DE LOS ARTÍCULOS DE EQUIPAMIENTO

PRECIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Bajo	4	4%
Medio Bajo	37	38%
Medio Alto	45	46%
Alto	8	8%
NS/NC	3	3%
Total	97	100%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

GRÁFICO N° 27
PERCEPCION DEL PRECIO DE LOS ARTICULOS DE EQUIPAMIENTO



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
 Elaborado por: Gabriela Pino

La mayor parte de las empresas encuestadas consideran que el precio de los artículos que compraron es medio alto representando un 47%. En segundo lugar observamos que los encuestados consideran que el precio fue medio bajo con un 38%. Un 8% de los encuestados consideran que el precio fue alto mientras que un 4% consideran que el precio fue bajo. Esta información nos ayuda a examinar cual es la percepción de precio que tiene nuestro mercado potencial.

¿Quién o quiénes toman la decisión de compra de artículos para su negocio?

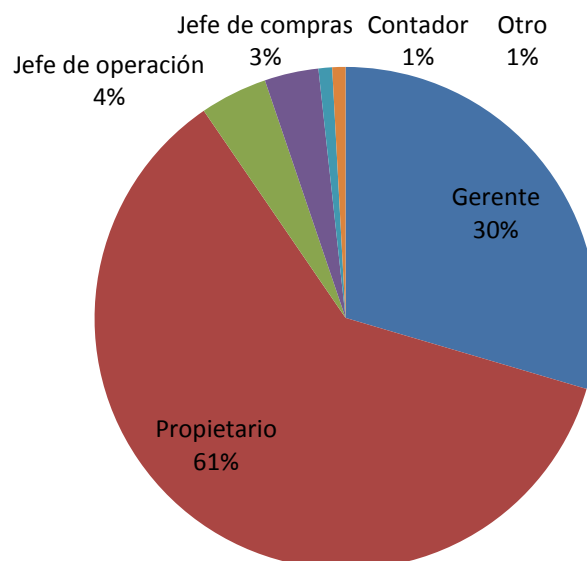
CUADRO N° 23
DECISOR DE LA COMPRA DE ARTÍCULOS PARA SU NEGOCIO

DECISOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
Gerente	34	30%
Propietario	70	61%
Jefe de operación	5	4%
Jefe de compras	4	3%
Contador	1	1%
Otro	1	1%
Total	115	100%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

GRÁFICO N° 28
DECISOR DE LA COMPRA DE ARTICULOS PARA SU NEGOCIO



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

En cuanto al proceso de compra dentro de las empresas encuestadas podemos observar que el 61% afirman que el propietario del negocio toma la decisión de comprar artículos para equipar su empresa. En segundo lugar tenemos que el gerente es quien toma la decisión de compra en un 30% de las empresas. En tercer lugar tenemos que el jefe de operación toma la decisión de compra para un 4% de las empresas. El conocer quién toma la decisión de compra dentro de las empresas nos ayudará a diseñar las estrategias de publicidad para atraer y persuadir a nuestros clientes de la forma más efectiva.

¿Dónde busca información sobre proveedores de artículos para su negocio?

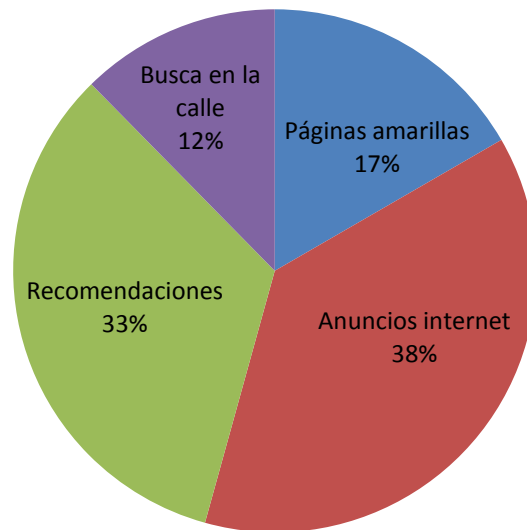
CUADRO N° 24
FUENTES DE INFORMACIÓN SOBRE PROVEEDORES

INFORMACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Páginas amarillas	31	17%
Anuncios internet	70	38%
Recomendaciones	62	33%
Busca en la calle	23	12%
Total	186	100%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

GRÁFICO N° 29
FUENTES DE INFORMACIÓN SOBRE PROVEEDORES



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

La mayor parte de las empresas encuestadas busca información sobre proveedores de artículos para equipar sus negocios en los anuncios de internet representando un 38% de las encuestadas. Un 33% de las empresas encuestadas se basan en recomendaciones para poder buscar un proveedor. Un 17% busca dicha información en las páginas amarillas y el 12% de las empresas busca a sus proveedores en las calles de la ciudad.

¿Qué valora más al momento de comprar artículos para su negocio?

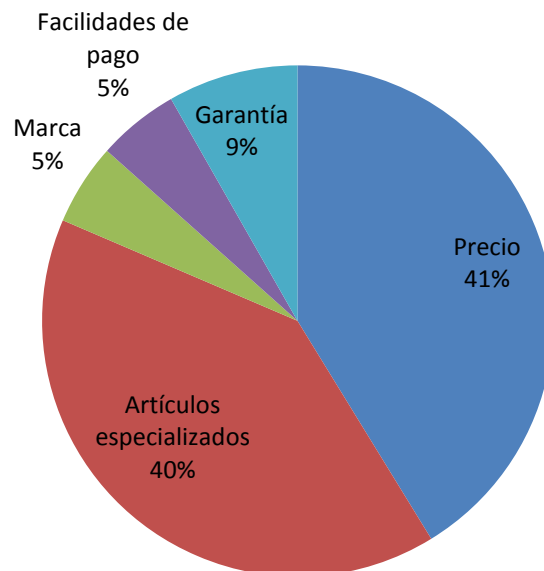
CUADRO N° 25
FACTOR QUE VALORA MÁS AL MOMENTO DE COMPRAR
ARTÍCULOS PARA SU NEGOCIO

VALORA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Precio	40	41%
Artículos especializados	39	40%
Marca	5	5%
Facilidades de pago	5	5%
Garantía	8	8%
Total	97	100%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

GRÁFICO N° 30
FACTOR QUE VALORA MÁS AL MOMENTO DE COMPRAR
ARTICULOS PARA SU NEGOCIO



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

En su mayoría, las empresas encuestadas valoran más el precio al momento de comprar artículos para su negocio representando un 41% del total de encuestadas. En segundo lugar están las empresas que valoran que la oferta de artículos especializados para su tipo de negocio con un 40%. Un 9% de las empresas encuestadas valora más la garantía. Por último, un 5% de las empresas encuestadas valora las facilidades de pago y la marca. El conocer que es lo que más valoran las empresas al momento de comprar los artículos para su negocio nos permite diseñar nuestra propuesta de valor para estar acorde a las expectativas de nuestros clientes potenciales.

¿Qué tipo de muebles necesita o necesitó para equipar su negocio?

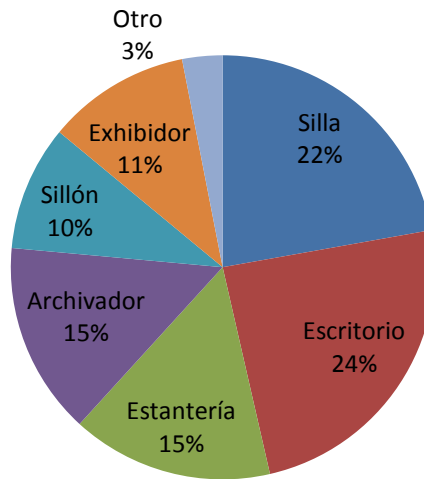
CUADRO N° 26
TIPO DE MUEBLES QUE NECESITA PARA EQUIPAR SU
NEGOCIO

MUEBLES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Silla	65	22%
Escritorio	71	24%
Estantería	45	15%
Archivador	43	15%
Sillón	28	10%
Exhibidor	32	11%
Otro	9	3%
Total	293	100%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

GRÁFICO N° 31
TIPO DE MUEBLES QUE NECESITA PARA EQUIPAR SU
NEGOCIO



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

El 24% de las empresas encuestadas afirman que el tipo de mueble que necesitaron para su negocio es escritorio, seguido por un 22% de empresas que necesitaron silla. En tercer lugar se encuentra los tipos de mueble archivador y estantería con un 15 cada uno. En cuarto lugar tenemos un 11% de empresas que necesitaron exhibidor y en quinto lugar observamos que un 10% de las empresas necesitaron sillón. Esta información nos ayudará a saber qué tipo de muebles debemos ofrecer al mercado.

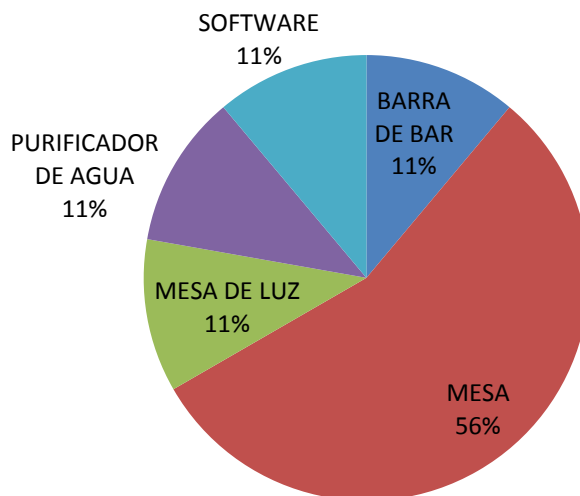
CUADRO N° 27
OTRO TIPO DE MUEBLES QUE NECESITA PARA EQUIPAR SU
NEGOCIO

OTROS MUEBLES	CANTIDAD	PORCENTAJE
BARRA DE BAR	1	11%
MESA	5	56%
MESA DE LUZ	1	11%
PURIFICADOR DE AGUA	1	11%
SOFTWARE	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

GRÁFICO N° 32
OTRO TIPO DE MUEBLES QUE NECESITA PARA EQUIPAR SU
NEGOCIO



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

Dentro de la pregunta sobre qué tipo de muebles necesita para su negocio encontramos que un 3% de las empresas señalaron necesitar otro tipo de muebles que no se encontraban listados. En primer lugar encontramos que

un 56% de las empresas, que contestaron otro tipo de muebles, afirmaron necesitar mesa. Otros tipos de muebles mencionados por las empresas fueron: mesa de luz, purificador de agua, software, barra de bar cada uno representando un 11% de las empresas que contestaron otro tipo de muebles. Esta información adicional nos permite completar la oferta de muebles según las necesidades de las empresas.

¿Qué tipo de equipos de oficina necesita o necesitó para empezar su negocio?

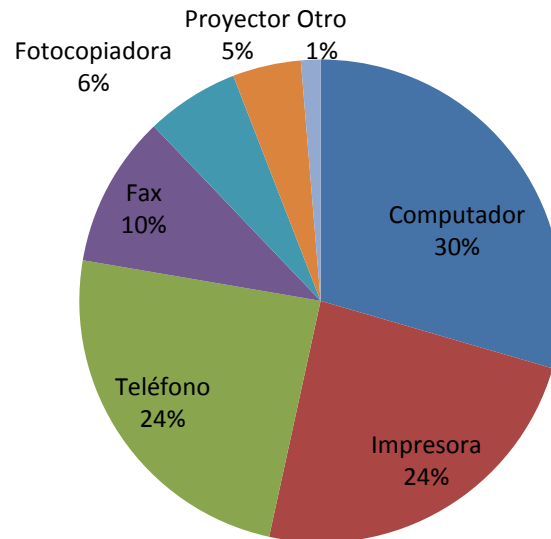
CUADRO N° 28
TIPO DE EQUIPOS QUE NECESITA PARA EQUIPAR SU NEGOCIO

EQUIPOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Computador	90	30%
Impresora	73	24%
Teléfono	74	24%
Fax	31	10%
Fotocopiadora	19	6%
Proyector	14	5%
Otro	4	1%
Total	305	100%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

GRÁFICO N° 33
TIPO DE EQUIPOS QUE NECESITA PARA EQUIPAR SU
NEGOCIO



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

El tipo de equipo que más necesitan las empresas encuestadas para sus negocios es el computador representando un 30% de las encuestadas. En segundo lugar tenemos a la impresora y al teléfono cada uno representando a un 24% de las empresas. En tercer lugar está el fax con un 10%, seguido de la fotocopiadora con un 6% y del proyectos con un 5%. Esta información nos ayuda a saber qué tipos de equipos vamos a ofrecer y cuales tendrán más demanda.

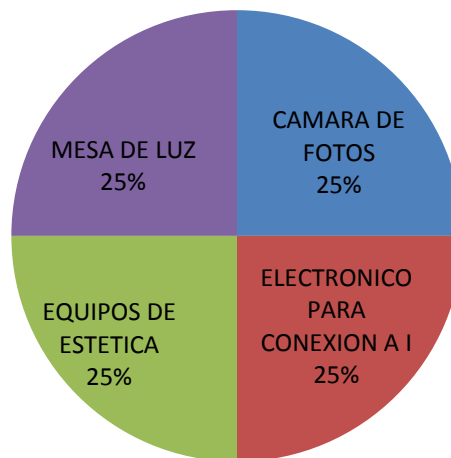
CUADRO N° 29
OTRO TIPO DE EQUIPOS QUE NECESITA PARA EQUIPAR SU
NEGOCIO

OTROS EQUIPOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
CAMARA DE FOTOS	1	25%
ELECTRONICO PARA CONECCION A I	1	25%
EQUIPOS DE ESTETICA	1	25%
MESA DE LUZ	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

GRÁFICO N° 34
OTRO TIPO DE EQUIPOS QUE NECESITA PARA EQUIPAR SU
NEGOCIO



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

Dentro de la pregunta sobre qué tipo de equipos necesita para su negocio encontramos que un 1% de las empresas señalaron necesitar otro tipo de equipos que no se encontraban listados. Los otros equipos mencionados fueron: mesa de luz, cámara de fotos, equipos de estética, electrónico para

conexión A I. Cada uno de estos equipos obtuvo un 25% de las empresas encuestadas que mencionaron un equipo fuera de la lista presentada en la encuesta.

¿Qué tipo de maquinaria necesita o necesitó para empezar su negocio?

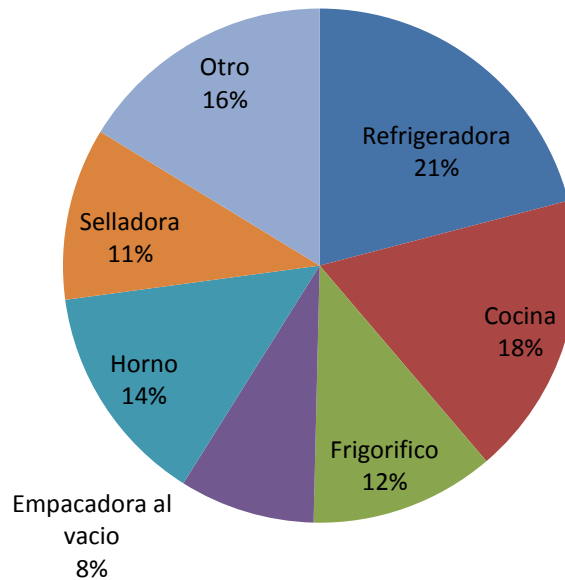
CUADRO N° 30
TIPO DE MAQUINARIA QUE NECESITA PARA EQUIPAR SU
NEGOCIO

MAQUINARIA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Refrigeradora	27	21%
Cocina	23	18%
Frigorífico	15	12%
Empacadora al vacío	11	9%
Horno	18	14%
Selladora	14	11%
Otro	21	16%
Total	129	100%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

GRÁFICO N° 35
TIPO DE MAQUINARIA QUE NECESITA PARA EQUIPAR SU NEGOCIO



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
 Elaborado por: Gabriela Pino

En cuanto a la maquinaria necesaria para equipar su negocio, la mayoría de las empresas encuestadas afirmaron necesitar refrigeradora, representado esta respuesta un 21% del total de encuestadas. En segundo lugar tenemos que las empresas necesitan una cocina con un 18%. En tercer lugar observamos que un 16% de las empresas encuestadas afirmaron necesitar otra maquinaria que no está enlistada en la encuesta. Luego tenemos un 14% de empresas que necesitaron un horno, 11% de las empresas necesitaron una selladora y un 8% necesitaron una empacadora al vacío. Esta información nos ayuda a saber qué tipos de maquinaria vamos a ofrecer y cuáles tendrán más demanda.

CUADRO N° 31
OTRO TIPO DE MAQUINARIA QUE NECESITA PARA EQUIPAR
SU NEGOCIO

OTROS EQUIPOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
ASPIRADORA	1	5%
CAMARA DE PROPAGACION	1	5%
CENTRIFUGADORA	1	5%
COCHE DE HOT DOGS	1	5%
CORTADORA	2	10%
EMPLASTIFICADORA	1	5%
EQUIPO DE ESTETICA	1	5%
HORNO DE FUNDICION DE METALES	1	5%
LAMINADORA	2	10%
MAQUINA DE COSER	2	10%
MAQUINA DE RECICLAJE	1	5%
MAQUINARIA AGRICOLA	1	5%
MAQUINAS A LA MEDIDA	1	5%
METALMECANICA	1	5%
REACTOR	1	5%
REVELADOR DE PLACAS	1	5%
TALADRO NEUMATICO	1	5%
TEJEDORAS RECTILINEAS	1	5%
Total	21	100%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

Dentro de la pregunta sobre qué tipo de maquinaria necesita para su negocio encontramos que un 16% de las empresas señalaron necesitar otro tipo de maquinaria que no se encontraba enlistada en la encuesta. En primer lugar encontramos que las empresas necesitan otro tipo de maquinaria como una cortadora de madera, laminadora y máquina de coser cada uno representando un 10% de las empresas encuestadas que

afirmaron necesitar otro tipo de maquinaria. Las empresas mencionaron otro tipo de maquinarias como aspiradora, cámara de propagación, centrifugadora, coche de hot dogs, emplastificadora, equipo de estética, horno de fundición de metales, maquina de reciclaje, maquinaria agrícola, maquinas a la medida, metalmecánica, reactor, revelador de placas, taladro neumático, tejedoras rectilíneas, cada una de estos tipos de maquinaria representa un 5% de las empresas encuestadas que afirmaron necesitar otro tipo de maquinaria. Esta información nos ayuda a completar nuestra oferta de maquinaria para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

¿Estaría dispuesto a comprar artículos usados para su negocio?

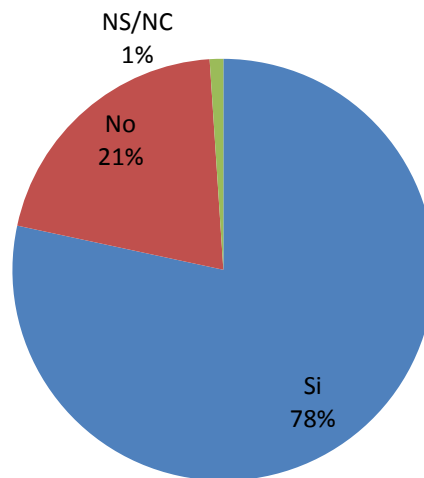
CUADRO N° 32
COMPRARIA ARTICULOS USADOS PARA SU NEGOCIO

COMPRAR USADOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	76	78%
No	20	21%
NS/NC	1,0	1%
Total	97	100%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

GRÁFICO N° 36
COMPRARÍA ARTICULOS USADOS PARA SU NEGOCIO



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

La gran mayoría de las empresas encuestadas estarían dispuestas a comprar artículos usados representando un 78% del total de encuestados. Mientras que un 21% de las empresas respondió que no estaría dispuesto a comprar artículos usados. Esta información nos sirve para determinar el grado de aceptación que tienen las empresas a la nueva idea de adquirir artículos usados para equipar sus negocios, de esta manera reconocemos la factibilidad de comenzar una nueva tendencia.

¿Qué tipos de artículos USADOS estaría dispuesto a comprar?

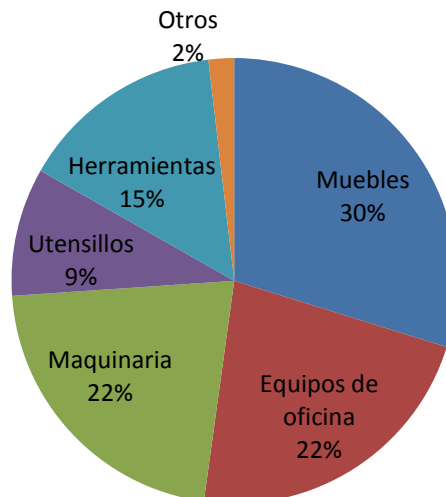
CUADRO N° 33
TIPO DE ARTÍCULOS USADOS PARA SU NEGOCIO

ARTICULOS USADOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muebles	48	30%
Equipos de oficina	36	22%
Maquinaria	35	22%
Utensillos	15	9%
Herramientas	24	15%
Otros	3,0	2%
Total	161	100%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

GRÁFICO N° 37
TIPO DE ARTICULOS USADOS PARA SU NEGOCIO



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

La mayoría de las empresas encuestadas afirman que el tipo de artículo usado que comprarían sería muebles, representando un 30 % del total de encuestadas. En segundo lugar se encuentran los equipos de oficina y la maquinaria cada uno representando un 22% de las empresas. En tercer lugar tenemos a las herramientas usadas con un 15% de aceptación. En cuarto lugar tenemos a los utensilios usados con un 9% de aceptación. Esta información nos permite conocer qué tipo de artículos serán lo más demandados inicialmente.

¿En qué momentos de la vida de su empresa estaría dispuesto a comprar artículos USADOS?

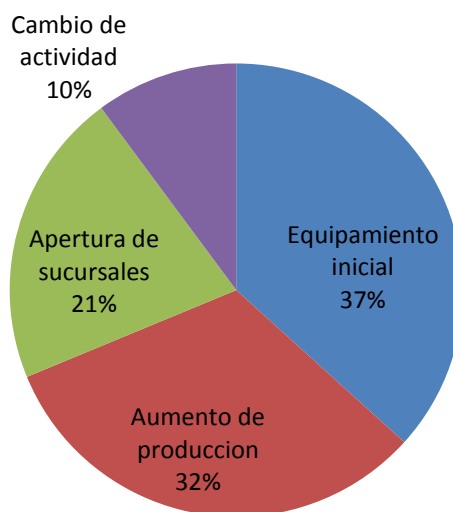
CUADRO N° 34
MOMENTO EN EL QUE COMPRARÍA ARTÍCULOS USADOS

MOMENTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Equipamiento inicial	47	37%
Aumento de producción	41	32%
Apertura de sucursales	27	21%
Cambio de actividad	13	10%
Total	128	100%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

GRÁFICO N° 38
MOMENTO EN EL QUE COMPRARIA ARTICULOS USADOS



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

Con respecto al momento la vida de una empresa en la cual los emprendedores estarían dispuestos a comprar artículos usados podemos observar que la mayoría afirma que lo harían para el equipamiento inicial de sus negocios, representando un 37% del total de encuestados. En segundo lugar tenemos al aumento de la capacidad de producción/atención con un 32% como el momento de la vida de la empresa en el cual estarían dispuestos a comprar artículos usados. En tercer lugar tenemos que el 21% de las empresas encuestadas compraría artículos usados durante la apertura de sucursales de su negocio. Por último, el 10% de las empresas afirman que estarían dispuestas a comprar artículos usados para el cambio de actividad económica de su negocio. Esta información nos permite entender en qué momento de la vida de una empresa podríamos obtener la mayor demanda de artículos usados y de esta forma planificar nuestra estrategia de

marketing para captar la atención de las empresas en los momentos claves antes mencionados.

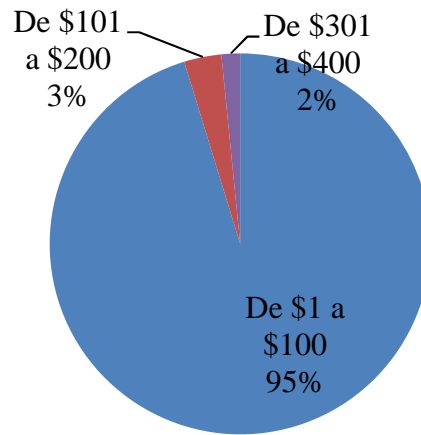
¿Cuánto pagaría por una unidad de los siguientes artículos USADOS para su negocio?

CUADRO N° 35
CUÁNTO PAGARÍA POR ARTÍCULOS USADOS

ARTÍCULO	De \$1 a \$100	De \$101 a \$200	De \$201 a \$300	De \$301 a \$400	Más de \$400	Total
Silla	60	2	0	1	0	63
Escritorio	39	18	3	1	0	61
Estantería	35	17	4	2	0	58
Computador	6	6	18	10	20	60
Impresora	25	19	5	7	3	59
Teléfono	23	8	9	7	6	53
Refrigeradora	8	9	12	13	8	50
Cocina	13	11	10	7	7	48
Empacadora al vacío	12	4	11	10	6	43
Total	221	94	72	58	50	495

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

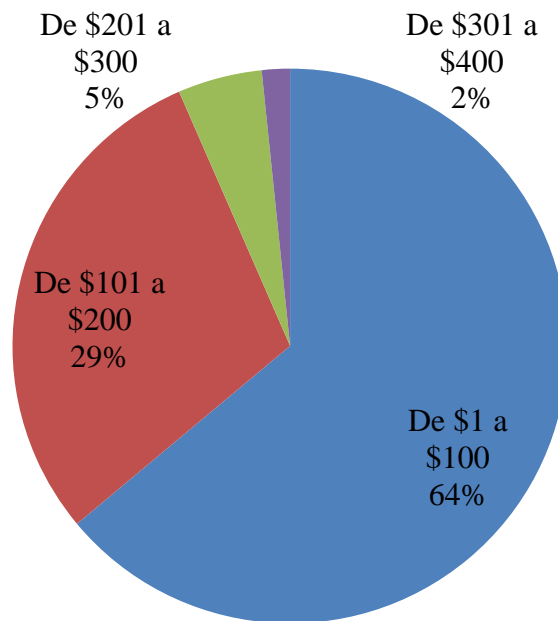
GRÁFICO N° 39
CUÁNTO PAGARÍA POR UNA SILLA USADA



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

La gran mayoría de las empresas encuestadas afirman que pagarían por una silla usada de \$1 a \$100, representando un 95% de las encuestadas. En segundo lugar tenemos que las empresas pagarían de \$101 a \$200 por una silla usada representando un 3% de las empresas. Por último observamos que un 2% de las empresas encuestadas estaría dispuesto a pagar de \$301 a \$400. Esta información nos ayuda a saber que rango de precios buscan nuestros clientes al momento de comprar una silla usada para su negocio.

GRÁFICO N° 41
CUÁNTO PAGARÍA POR UN ESCRITORIO USADO

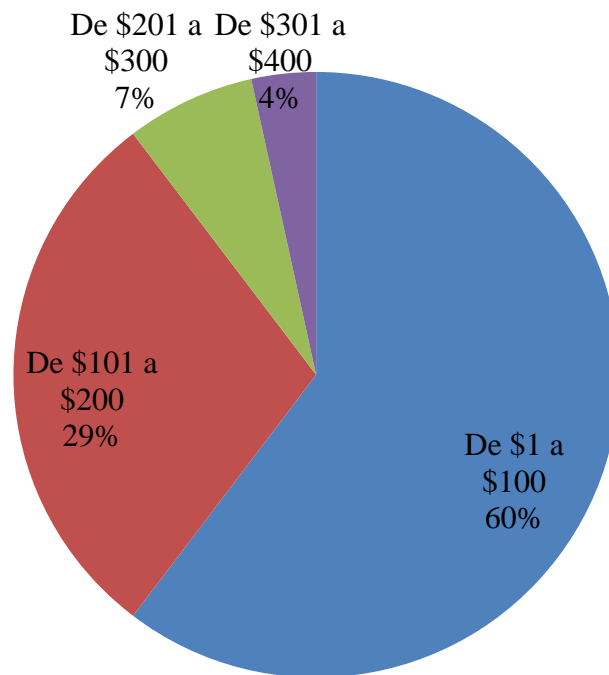


Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

La mayor parte de las empresas encuestadas pagaría de \$1 a \$100 por un escritorio usado representando un 64% de las encuestadas. En segundo lugar, 29% de las empresas encuestadas pagaría de \$101 a \$200 por un escritorio usado. En tercer lugar, 5% de las encuestadas pagaría de \$201 a \$300. En cuarto lugar, el 2% de las encuestadas pagaría de \$301 a \$400. Esta información nos ayuda a saber que rango de precios buscan nuestros clientes al momento de comprar un escritorio usado para su negocio.

GRÁFICO N° 42
CUÁNTO PAGARÍA POR UNA ESTANTERÍA USADA

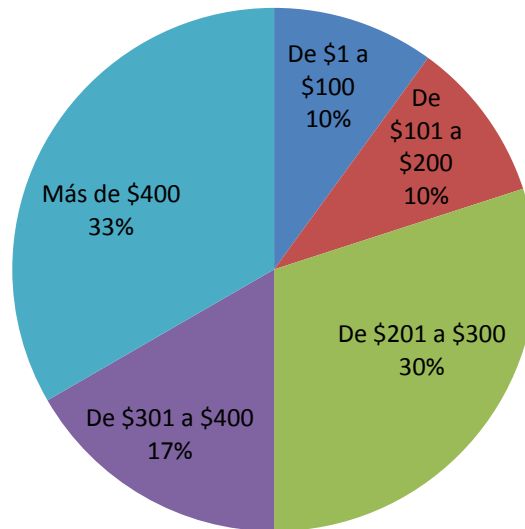


Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

La mayor parte de las empresas pagarían de \$1 a \$100 por una estantería usada, representando el 60% del total de encuestadas. En segundo lugar, 29% de las empresas encuestadas pagaría de \$101 a \$200. En tercer lugar, 7% de las empresas encuestadas pagaría de \$201 a \$300. En cuarto lugar, 4% de empresas encuestadas pagaría de \$301 a \$400. Esta información nos ayuda a saber que rango de precios buscan nuestros clientes al momento de comprar una estantería usada para su negocio.

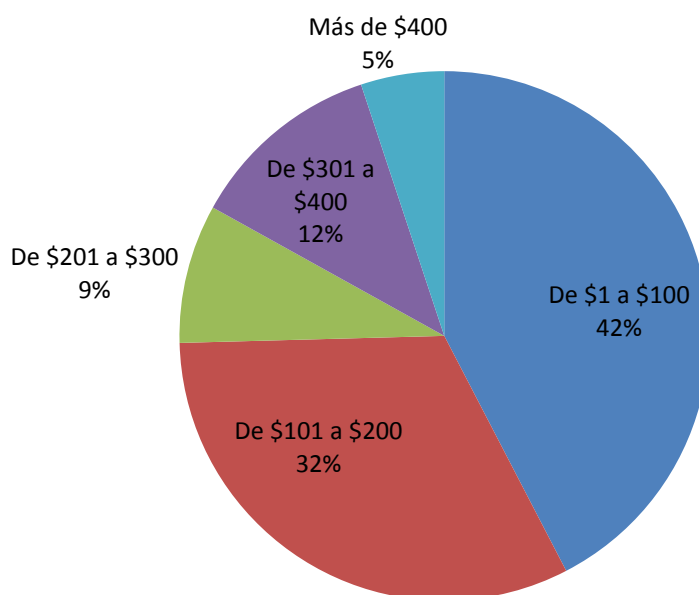
GRÁFICO N° 43
CUÁNTO PAGARÍA POR UNA COMPUTADORA USADA



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

La mayoría de las empresas encuestadas pagarían más de \$400 por una computadora usada, representando el 33% del total de encuestadas. En segundo lugar, 30% de las empresas encuestadas pagaría de \$201 a \$300. En tercer lugar, 17% de las empresas encuestadas pagaría de \$301 a \$400. En cuarto lugar, tenemos a las empresas encuestadas que pagarían de \$1 a \$100 y las empresas encuestadas que pagarían de \$101 a \$200 cada una representando un 10% de las encuestadas. Esta información nos ayuda a saber qué rango de precios buscan nuestros clientes al momento de comprar una computadora usada para su negocio.

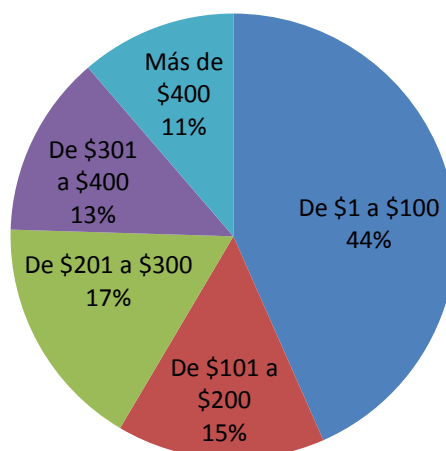
GRÁFICO N° 44
CUÁNTO PAGARÍA POR UNA IMPRESORA USADA



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

La mayoría de las empresas encuestadas pagarían de \$1 a \$100 por una impresora usada, representando el 42% del total de encuestadas. En segundo lugar, 32% de las empresas encuestadas pagaría de \$101 a \$200. En tercer lugar, 12% de las empresas encuestadas pagaría de \$301 a \$400. En cuarto lugar, 9% de las empresas encuestadas pagaría de \$201 a \$300. En quinto lugar, 5% de las empresas encuestadas pagaría más de \$400. Esta información nos ayuda a saber qué rango de precios buscan nuestros clientes al momento de comprar una impresora usada para su negocio.

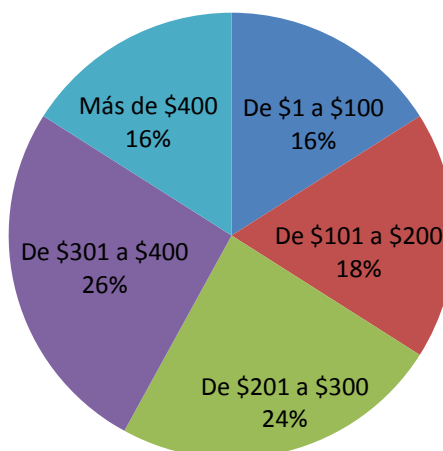
GRÁFICO N° 45
CUÁNTO PAGARÍA POR UN TELEFONO USADO



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

La mayoría de las empresas encuestadas pagarían de \$1 a \$100 por un teléfono usado, representando el 44% del total de encuestadas. En segundo lugar, 17% de las empresas encuestadas pagaría de \$201 a \$300. En tercer lugar, 15% de las empresas encuestadas pagaría de \$101 a \$200. En cuarto lugar, 13% de las empresas encuestadas pagaría de \$301 a \$400. En quinto lugar, 11% de las empresas encuestadas pagaría más de \$400. Esta información nos ayuda a saber qué rango de precios buscan nuestros clientes al momento de comprar un teléfono usado para su negocio.

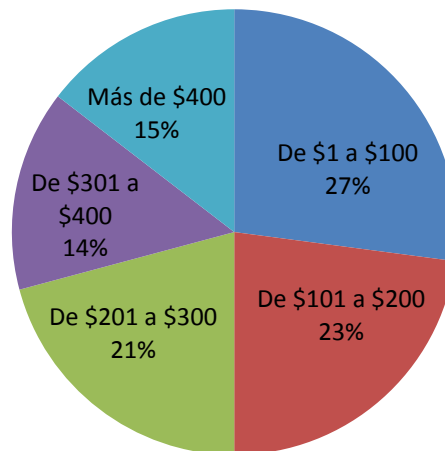
GRÁFICO N° 46
CUÁNTO PAGARÍA POR UNA REFRIGERADORA USADA



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

La mayoría de las empresas encuestadas pagarían de \$301 a \$400 por una refrigeradora usada, representando el 26% del total de encuestadas. En segundo lugar, 24% de las empresas encuestadas pagaría de \$201 a \$300. En tercer lugar, 18% de las empresas encuestadas pagaría de \$101 a \$200. En cuarto lugar, tenemos a las empresas encuestadas que pagarían de \$1 a \$100 y las empresas encuestadas que pagarían más de \$400 cada una representando un 16% de las encuestadas. Esta información nos ayuda a saber qué rango de precios buscan nuestros clientes al momento de comprar una refrigeradora usada para su negocio.

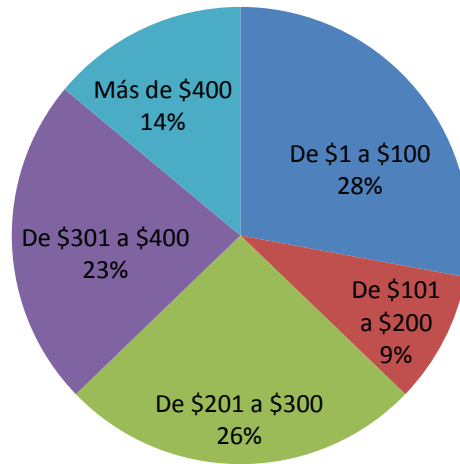
GRÁFICO N° 47
CUÁNTO PAGARÍA POR UNA COCINA USADA



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

La mayoría de las empresas encuestadas pagarían de \$1 a \$100 por una cocina usada, representando el 27% del total de encuestadas. En segundo lugar, 23% de las empresas encuestadas pagaría de \$101 a \$200. En tercer lugar, 21% de las empresas encuestadas pagaría de \$201 a \$300. En cuarto lugar, 15% de las empresas encuestadas pagaría más de \$400. En quinto lugar, 14% de las empresas encuestadas pagaría de \$301 a \$400. Esta información nos ayuda a saber qué rango de precios buscan nuestros clientes al momento de comprar una cocina usada para su negocio.

GRÁFICO N° 48
CUÁNTO PAGARÍA POR UNA EMPACADORA AL VACIO USADA



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

La mayoría de las empresas encuestadas pagarían de \$1 a \$100 por una empacadora al vacío usada, representando el 28% del total de encuestadas. En segundo lugar, 26% de las empresas encuestadas pagaría de \$201 a \$300. En tercer lugar, 23% de las empresas encuestadas pagaría de \$301 a \$400. En cuarto lugar, 14% de las empresas encuestadas pagaría más de \$400. En quinto lugar, 9% de las empresas encuestadas pagaría de \$101 a \$200. Esta información nos ayuda a saber qué rango de precios buscan nuestros clientes al momento de comprar una empacadora al vacío usada para su negocio.

¿Qué artículo especializado para su tipo de negocio no ha podido encontrar en el mercado?

CUADRO N° 36
ARTÍCULOS NO ENCONTRADOS EN EL MERCADO ACTUAL

ARTICULO NO ENCONTRADO	CANTIDAD	PORCENTAJE
ACERO INOXIDABLE	1	3%
ARTICULOS ELECTRONICOS RFID	1	3%
BATCH ROLLER	1	3%
BOMBA DE AGUA	2	5%
CAMARA DE PROPAGACION	1	3%
CAMIONETA	1	3%
CLARINETE	1	3%
COBIJA TERMICA PARA PISCINA	1	3%
COCINA	1	3%
DESHIDRATADOR DE ALIMENTOS	3	8%
EMPACADORA AL VACIO	2	5%
ENCUADERNADORA	1	3%
ESTIFLADORA	1	3%
EXTRACTORA DE SEMILLAS	1	3%
FRESADORA DIGITAL CNC PARA MAD	1	3%
GRABADOR BRAILE	1	3%
HERRAMIENTAS	2	5%
HOT DOG ROLLER	1	3%
IMPRESORA LASER COLOR	1	3%
MAQUINA DE FONDUE INDUSTRIAL	1	3%
MAQUINA EN SERIE	1	3%
MAQUINA ESPECIAL	1	3%
MAQUINA PARA CORTAR BOTELLAS	1	3%
MATERIAL ALEACION DE ALUMINIO	1	3%
MOLINO ANTIGUO DE CAFÉ	1	3%
MONITOR RADIO COMUNICACIÓN	1	3%
OTRAS CLASES DE RECICLADORA	1	3%
PALETEROS	1	3%
PASTA NIVELADORA	1	3%
PELADORA DE HUEVOS	1	3%
REVELADOR DE PLACAS TECTONICAS	1	3%
TALADRO NEUMATICO	1	3%
TEMPERADORA DE CHOCOLATE	1	3%
Total	38	100%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

Las empresas encuestadas afirmaron no haber encontrado diversos artículos para equipar sus negocios. El artículo más mencionado es el deshidratador de alimentos representando un 8% de las empresas que contestaron esta pregunta. Otros artículos mencionados más de una vez fueron: bomba de agua, empacadora al vacío y herramientas. Esta información nos permite conocer que artículos no están siendo ofertados por las empresas de equipamiento de negocios existentes en el mercado y que nuestra empresa debería ofertar.

¿Dónde le gustaría comprar los artículos para su negocio?

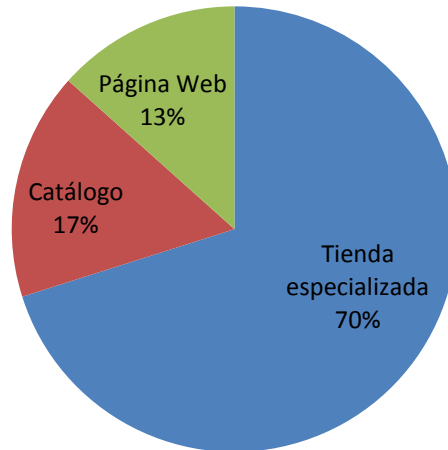
CUADRO N° 37
DÓNDE LE GUSTARÍA COMPRAR ARTÍCULOS PARA SU
NEGOCIO

PLAZA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Tienda especializada	68	70%
Catálogo	16	16%
Página Web	13	13%
Total	97	100%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

GRÁFICO N° 49
DÓNDE LE GUSTARIA COMPRAR ARTICULOS PARA SU
NEGOCIO



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

La mayor parte de las empresas encuestadas afirmaron que les gustaría comprar artículos para su negocio en tiendas especializadas, representando el 70% de las encuestadas. En segundo lugar, a 17% de las empresas les gustaría comprar artículos para su negocio por catálogo. En tercero y último lugar, a 13% de las empresas les gustaría comprar en una página web. Esta información nos ayuda a determinar cuáles son los canales que debemos utilizar para poder comercializar nuestros productos.

¿Compraría un paquete de artículos especializados según su tipo de negocio para el equipamiento inicial del mismo?

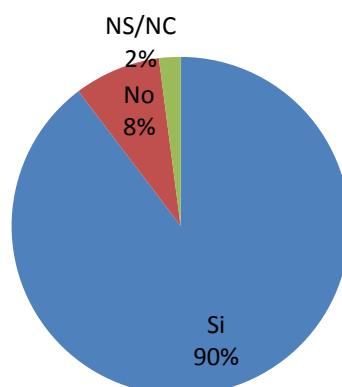
CUADRO N° 38
COMPRARÍA UN PAQUETE DE ARTÍCULOS ESPECIALIZADOS
PARA SU NEGOCIO

COMPRARIA PAQUETE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	87	90%
No	8	8%
NS/NC	2	2%
Total	97	100%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

GRÁFICO N° 50
COMPRARÍA UN PAQUETE DE ARTICULOS ESPECIALIZADOS
PARA SU NEGOCIO



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

La gran mayoría de empresas encuestadas compraría un paquete de artículos especializados para su negocio, representando un 90% de las encuestadas. En segundo lugar, 8% de las empresas no compraría un paquete de artículos especializados para su negocio. Esta información nos permite conocer si la

idea de ofertar paquetes prediseñados de artículos especializados para cada tipo de negocio tendrá aceptación en el mercado.

¿Vendería los artículos de equipamiento de su negocio que entren en desuso a otra empresa?

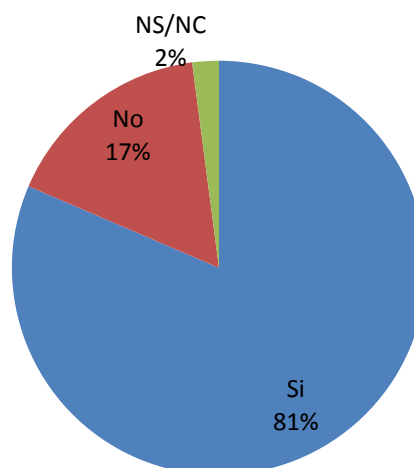
CUADRO N° 39
VENDERÍA ARTÍCULOS EN DESUSO A OTRA EMPRESA

COMPRARÍA PAQUETE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	79	81%
No	16	17%
NS/NC	2	2%
Total	97	100%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

GRÁFICO N° 51
VENDERÍA ARTICULOS EN DESUSO A OTRA EMPRESA



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

La gran mayoría de empresas encuestadas vendería los artículos de equipamiento de su empresa que entren en desuso a otra empresa, representando un 81% de las encuestadas. En segundo lugar, 17% de las empresas no vendería los artículos en desuso. Esta información nos permite conocer si las empresas se podrían convertir en nuestros proveedores de artículos de equipamiento para otros negocios.

2.2.14. Conclusiones de la investigación de mercados

Las conclusiones que podemos sacar de la presente investigación de mercados son las siguientes:

- Fueron encuestadas microempresas, empresas pequeñas y empresas grandes. El grupo más numeroso fue el de las microempresas. Debemos tomar medir el potencial de cada uno de los segmentos como parte de nuestro proceso de delimitación del mercado objetivo.
- Segmentamos a las empresas por su antigüedad. La antigüedad más común entre las empresas encuestadas es nueva, es decir en proceso de creación. Con esta segunda variable de segmentación podemos delimitar de una forma más precisa nuestro mercado objetivo.
- Las empresas se encuentran mayoritariamente ubicadas en el sector norte de la ciudad de Quito por lo cual nuestra empresa será ubicada

en este sector de tal forma que podamos estar cerca de nuestros clientes potenciales.

- Las empresas en su mayoría se dedican a los servicios y a la producción por lo cual debemos ofrecer artículos que les permitan desarrollar sus actividades económicas en estas áreas.
- La actividad económica a la cual más empresas se dedican es a la elaboración de alimentos por lo cual debemos crear una propuesta de paquetes de equipamiento especialmente diseñados para este tipo de negocio, al igual que para los negocios más mencionados por los encuestados.
- El tipo de artículos que más necesitan las empresas para equipar su negocio es la maquinaria, seguida de los equipos de oficina y por último los muebles. Esta información nos ayuda a darle prioridad a nuestra oferta de maquinaria de tal forma que podamos atraer a más negocios que están en el proceso de equipamiento.
- Las empresas encuestadas piensan invertir o han invertido más de \$7500 en el equipamiento de sus negocios por lo cual podemos tomar este monto como la capacidad de compra de nuestros clientes potenciales y calcular el nivel de ventas que podemos esperar.

- La mayoría de las empresas afirman que piensan comprar o compraron artículos nuevos para equipar su negocio. Esta información refleja la preferencia actual que existe por los artículos nuevos, por lo tanto debemos medir si existe acogida para una nueva tendencia de comprar artículos usados para equipar un negocio.
- Las empresas en gran parte acuden a varios proveedores al momento de equipar sus negocios por lo cual debemos construir una propuesta de valor que les muestre la facilidad de encontrar todo lo que necesitan para el equipamiento en un mismo lugar.
- Las empresas consideran que el precio que pagan por los artículos para equipar sus negocios es medio alto lo que significa que podríamos atraerlos con nuestra propuesta de precios más bajos.
- La persona que toma la decisión de compra de artículos para equipar un negocio es en la mayoría de empresas el mismo propietario por lo cual podemos diseñar nuestras estrategias de marketing dirigidas directamente al decisor y entender cómo negociar con la unidad de compra de las empresas.
- La mayor parte de las empresas busca información de proveedores de artículos para negocios en internet por lo cual debemos desarrollar una página web informativa con un catálogo online y

estar presentes en todas las páginas de anuncio de internet dirigidas al Ecuador.

- Lo que más valora el cliente corporativo al momento de comprar artículos para su negocio es el factor precio, seguido muy de cerca por el factor que sean artículos especializados. Estas serán las dos bases de nuestra propuesta de valor que nos permitirá atraer a un nicho de mercado actualmente desatendido.
- Dentro de la categoría muebles, las empresas afirman necesitar principalmente escritorios, sillas, estanterías y archivadores. Por lo cual debemos tomar en cuenta estos artículos para incluirlos en nuestra oferta de productos.
- Dentro de la categoría equipos, las empresas afirman necesitar principalmente computador, impresora y teléfono. Por lo cual debemos tomar en cuenta estos artículos para incluirlos en nuestra oferta de productos.
- Dentro de la categoría maquinaria, la categoría más demandada por nuestros clientes, las empresas afirman necesitar principalmente refrigeradora y cocina, seguido de otras opciones que no estaban enlistadas en la encuesta. Entre la maquinaria no enlistada podemos

resaltar que las empresas necesitan cortadoras, laminadoras y maquinas de coser.

- La gran mayoría de las empresas afirman estar dispuestas a comprar artículos usados para equipar sus negocios lo cual nos da una clara muestra que existe un campo favorable para el nacimiento de una nueva tendencia de consumo por parte de las empresas, podemos afirmar que nuestra propuesta de comercializar artículos usados a nivel empresarial tendrá una acogida favorable.
- Los artículos usados que más empresas estarían dispuestas a comprar son los muebles seguidos de los equipos de oficina y la maquinaria. Encontramos en esta información una tendencia inversa a la que presentaron las empresas cuando se les preguntó qué tipo de artículos necesitaron para su empresa. Lo que podemos observar es que existe en ambas preguntas los equipos de oficina ocupan el segundo lugar por lo cual podemos afirmar que la demanda para estos artículos será alta.
- El momento de compra de artículos usados a nivel empresarial más mencionado en la encuesta fue el equipamiento inicial de negocios. Por esta razón diseñaremos paquetes especiales para el inicio de operaciones de varios tipos de negocios. El segundo momento es el aumento de producción, lo cual nos lleva a considerar al segmento

de empresas más antiguas como un segmento móvil del cual podemos esperar gran demanda.

- El rango de precios que esperan los encuestados para los artículos usados sería el siguiente:

CUADRO N° 40
RANGO DE PRECIOS ARTÍCULOS USADOS

ARTÍCULO	RANGO DE PRECIOS
Silla	De \$1 a \$100
Escritorio	De \$1 a \$100
Estantería	De \$1 a \$100
Computador	Más de \$400
Impresora	De \$1 a \$100
Teléfono	De \$1 a \$100
Refrigeradora	De \$301 a \$400
Cocina	De \$1 a \$100
Empacadora al vacío	De \$1 a \$100

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

- Las empresas mencionaron que no han podido encontrar artículos para su negocio como deshidratador de alimentos, bomba de agua y empacador al vacío. Nos aseguraremos de ofrecer este tipo de artículos para poder satisfacer la demanda que tienen nuestros clientes y que no ha sido atendida por la oferta actual de equipamiento de negocios.
- El canal por el cual debemos esperar la mayor cantidad de ventas es una tienda especializada por lo cual entra en nuestro plan la creación

de la primera tienda especializada para el equipamiento de negocios con artículos usados o “casi nuevos”.

- Existe una gran aceptación por parte de los encuestados a nuestra idea de crear paquetes de artículos especializados según el tipo de negocio por lo cual tenemos la base para afirmar que esta idea será un eje fundamental de nuestra propuesta.
- Las empresas encuestadas estarían dispuestas a vender los artículos de equipamiento de sus negocios que entren en desuso a otra empresa, convirtiéndose de esta forma en nuestros principales proveedores.

2.2.15. Tamaño y potencial del mercado

Para poder determinar el tamaño del mercado y su potencial debemos delimitar los segmentos a los cuales nos vamos a dirigir siguiendo los pasos que se detallan a continuación:

Paso 1: Seleccionar las variables clasificatorias de los clientes corporativos

- Geográficas
 - País: Ecuador

- Ciudad: Quito
- Tamaño de la empresa
 - Microempresa
 - Pequeña
 - Mediana
- Antigüedad de la empresa
 - Nueva (En proceso de creación)
 - Naciente (Menos de 42 meses)
 - Existente (Más de 42 meses)
- Conductual
 - Compraría artículos usados

Paso 2: Identificar la variable de segmentación clave

Segmentamos al grupo de clientes corporativos según el momento de la vida de su empresa en el cual estarían dispuestos a comprar artículos usados.

Dentro de esta variable clave tenemos los siguientes momentos:

- Equipamiento inicial del negocio
- Aumento de la capacidad de producción/atención
- Apertura de sucursales
- Cambio de actividad económica

Paso 3: Delimitar del ámbito de actividad

El ámbito de actividad en el que se desenvuelve la empresa es el de comercialización de artículos para equipamiento de negocios.

Paso 4: Definir el mercado de referencia

El mercado de referencia consiste en las empresas pequeñas, medianas y microempresas de la ciudad de Quito, nuevas, nacientes y existentes que comprarían artículos usados para equipar su negocio.

Paso 5: Definir las tecnologías

Las tecnologías o medios disponibles para atender la demanda de nuestros clientes de artículos para equipar su negocio son las siguientes:

- Oferta de muebles
- Oferta de equipos de oficina
- Oferta de maquinaria
- Oferta de herramientas
- Oferta de utensillos

Paso 6: Desarrollar la matriz de macrosegmentación

En la siguiente matriz hemos resaltado con color amarillo las combinaciones que hemos seleccionado de momentos de compra con los medios de satisfacer las necesidades de nuestros clientes corporativos.

CUADRO N° 41
MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN

EQUIPAMIENTO DE NEGOCIOS		MEDIOS					
		Muebles	Equipos	Maquinaria	Herramientas	Utensillos	Paquetes Presideñados
MOMENTOS DE COMPRA	Equipamiento inicial del negocio						
	Aumento de la capacidad de producción/atención						
	Apertura de sucursales						
	Cambio de actividad económica						

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

Nos vamos a enfocar en tres momentos de compra utilizando medios seleccionados. Vamos a incursionar en el mercado de empresas que necesitan artículos para equipar sus negocios al momento del equipamiento inicial del negocio a través de la oferta de muebles, equipos, maquinaria, herramientas, utensillos y paquetes prediseñados para cada tipo de negocio. Además vamos a incursionar en el mercado de empresas que necesitan artículos para equipar sus negocios al momento de aumentar la capacidad de producción/atención y al momento de la apertura de sucursales de sus

negocios, a través de la oferta de muebles, equipos, maquinaria y paquetes prediseñados para cada tipo de negocio.

Paso 7: Cuantificar el mercado de referencia

Método: Cálculo de ratios en cadena

Para cuantificar el mercado de referencia debemos delimitarlo según las variables clasificatorias mencionadas en el Paso 1.

CUADRO N° 42
CUANTIFICAR EL MERCADO DE REFERENCIA

Mercado de Referencia			
Variables	Característica	Porcentaje	Empresas
Geográficas			
País	Ecuador*	100,00%	58.789
Ciudad	Quito*	29,63%	17.419
Tamaño de la empresa	Microempresa, Pequeña y Mediana*	62,94%	10.963
Antigüedad	Naciente, Nueva, Existente**	100%	10.963
Conductual	Compraría artículos usados***	78,64%	8.595

Fuente:

* Superintendencia de Compañías

** Reporte GEM Ecuador 2008

*** Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

Con la información del tamaño del mercado de referencia en número de empresas podemos calcular el valor del mismo en dólares.

CUADRO N° 43
TAMAÑO DEL MERCADO DE REFERENCIA

Tamaño del Mercado de Referencia			
Número de empresas (n)	Compra promedio en dólares (p)	Compras promedio al año (q)	Valor anual (n x p x q)
8.595	\$ 5.242,51	0,34	\$ 15.320.193,37

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

CUADRO N° 44
NÚMERO DE COMPRAS AL AÑO SEGÚN EL MOMENTO DE COMPRA

Momento	Compras al año
Equipamiento inicial	0,20
Aumento de capacidad	0,50
Apertura de sucursales	0,33
Compras promedio al año (q)	0,34

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

CUADRO N° 45
COMPRAS PROMEDIO EN DÓLARES AL AÑO SEGÚN EL
MOMENTO DE COMPRA

Momento	Compras en dólares
Equipamiento inicial	\$ 5.053,19
Aumento de capacidad	\$ 4.878,05
Apertura de sucursales	\$ 5.796,30
Compra promedio en dólares (p)	\$ 5.242,51

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

El tamaño del mercado de referencia en dólares es de: **\$15.320.193,37**

Análisis de Sensibilidad

- Sensibilidad cantidad demanda-precio

Según los datos de la investigación de mercados realizada como parte de la presente disertación de grado, lo que más valora nuestro mercado de referencia al momento de comprar artículos para equipar su negocio es la variable precio. Los cambios en el precio cambiaran altamente la demanda de este tipo de bienes por lo cual nos encontramos ante una demanda elástica.

- Sensibilidad cantidad demandada-gasto en marketing

La comercialización de artículos para equipamiento de negocios es una oferta innovadora en el mercado por lo cual es importante considerar que debemos realizar un mayor gasto en marketing para poder dar a conocer esta nueva tendencia del mercado.

2.2.16. Definición de segmentos

Según las variables clasificatorias y la variable clave hemos podido identificar a los siguientes segmentos:

Segmento 1: Inicial

CUADRO N° 46
FICHA TÉCNICA DEL SEGMENTO INICIAL

FICHA TÉCNICA INICIAL	
Tamaño	Microempresa, Pequeña y Mediana
Antigüedad	Nueva y Naciente
Compraría artículos usados	Si
Momento de compra de artículos usados	Equipamiento inicial del negocio

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

Segmento 2: Aumento

CUADRO N° 47
FICHA TÉCNICA DEL SEGMENTO AUMENTO

FICHA TÉCNICA AUMENTO	
Tamaño	Microempresa, Pequeña y Mediana
Antigüedad	Naciente y Existente
Compraría artículos usados	Si
Momento de compra de artículos usados	Aumento de Capacidad de producción/atención

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

Segmento 3: Apertura

CUADRO N° 48
FICHA TÉCNICA DEL SEGMENTO APERTURA

FICHA TECNICA APERTURA	
Tamaño	Microempresa, Pequeña y Mediana
Antigüedad	Naciente y Existente
Compraría artículos usados	Si
Momento de compra de artículos usados	Apertura de sucursales

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

A continuación desarrollamos la Matriz de Perfil de Segmentos que nos permitirá conocer de mejor manera las características y potencial de cada uno de los segmentos antes descritos:

CUADRO N° 49
MATRIZ DE PERFIL DEL SEGMENTOS

Variables	Subvariables	Segmento Inicial		Segmento Aumento		Segmento Apertura	
		Equipamiento Inicial del negocio		Aumento de la capacidad de producción/atención		Apertura de sucursales	
Clave: Momento de compra		Q	%	Q	%	Q	%
		47	48%	41	42%	27	28%
Tamaño	Microempresa	30	64%	22	54%	14	52%
	Pequeña	11	23%	15	37%	12	44%
	Mediana	6	13%	4	10%	1	4%
Antigüedad	Nueva	22	47%	NA	NA	NA	NA
	Naciente	14	30%	18	44%	10	37%
	Existente	NA	NA	14	34%	10	37%
Ubicación	Norte	31	66%	26	63%	17	63%
	Centro	1	2%	2	5%	2	7%
	Sur	5	11%	7	17%	5	19%
	Valle de los Chillos	4	9%	3	7%	3	11%
	Cumbayá	3	6%	2	5%	0	0%
	Otro	3	6%	1	2%	0	0%
Sector económico	Producción	20	43%	18	44%	12	44%
	Comercialización	9	19%	3	7%	7	26%
	Servicios	18	38%	20	49%	8	30%
Actividad económica	Alimentos frescos y preparados	10	21%	10	24%	9	33%
	Agricultura	4	9%	4	10%	0	0%
	Software	8	17%	8	20%	4	15%
	Consultoría	0	0%	3	7%	0	0%
	Turismo	5	11%	2	5%	1	4%
	Actividades recreacionales	2	4%	2	5%	0	0%
	Manufacturas	5	11%	2	5%	1	4%
	Metalmecánica	2	4%	2	5%	2	7%
	Construcción	0	0%	0	0%	0	0%
	Comercio al por mayor	1	2%	1	2%	2	7%
	Comercio al por menor	5	11%	2	5%	4	15%
	Otro	5	11%	5	12%	4	15%

Variables	Subvariables	Segmento Inicial		Segmento Aumento		Segmento Apertura	
		Equipamiento Inicial del negocio		Aumento de la capacidad de producción/atención		Apertura de sucursales	
Artículos que necesita	Muebles	23	49%	22	54%	15	56%
	Equipos de oficina	28	60%	21	51%	16	59%
	Maquinaria	30	64%	23	56%	17	63%
	Utensillos	11	23%	10	24%	8	30%
	Herramientas	11	23%	12	29%	4	15%
	Otros	5	11%	6	15%	3	11%
Inversión en artículos	De \$500 a \$1500	6	13%	6	15%	1	4%
	De \$1500 a \$2500	7	15%	5	12%	1	4%
	De \$2500 a \$3500	3	6%	6	15%	4	15%
	De \$3500 a \$4500	4	9%	2	5%	3	11%
	De \$4500 a \$5500	0	0%	0	0%	0	0%
	De \$5500 a \$6500	6	13%	4	10%	3	11%
	De \$6500 a \$7500	2	4%	2	5%	2	7%
	Más de \$7500	19	40%	16	39%	13	48%
Antigüedad de artículos	Nuevos	26	55%	28	68%	14	52%
	Usados	14	30%	9	22%	8	30%
	Nuevos y Usados	7	15%	4	10%	5	19%
Proveedor de artículos	Varios	8	17%	7	17%	7	26%
	Persona natural	3	6%	3	7%	3	11%
	Kywi	2	4%	1	2%	0	0%
	Equindeca	1	2%	2	5%	0	0%
	Mayorista de computación	1	2%	1	2%	0	0%
	Mercadolibre	2	4%	1	2%	1	4%
	Montero	0	0%	1	2%	1	4%
	Otros	30	64%	25	61%	15	56%
Precio de artículos	Bajo	2	4%	1	2%	2	7%
	Medio Bajo	23	49%	14	34%	9	33%
	Medio Alto	19	40%	21	51%	15	56%
	Alto	3	6%	5	12%	1	4%

Variables	Subvariables	Segmento Inicial		Segmento Aumento		Segmento Apertura	
		Equipamiento Inicial del negocio		Aumento de la capacidad de producción/atención		Apertura de sucursales	
Decisor de compra	Gerente	19	40%	18	44%	11	41%
	Propietario	34	72%	29	71%	18	67%
	Jefe de operación	0	0%	4	10%	2	7%
	Jefe de compras	3	6%	3	7%	1	4%
	Contador	0	0%	0	0%	1	4%
	Otro	0	0%	0	0%	0	0%
Busca información de proveedores	Páginas amarillas	15	32%	11	27%	7	26%
	Anuncios internet	34	72%	30	73%	18	67%
	Recomendación	29	62%	29	71%	19	70%
	Busca en la calle	10	21%	13	32%	8	30%
Valora al comprar	Precio	23	49%	17	41%	14	52%
	Artículos especializados para el tipo de negocio	14	30%	17	41%	9	33%
	Marca	0	0%	0	0%	1	4%
	Facilidades de pago	4	9%	2	5%	0	0%
	Garantía	6	13%	5	12%	3	11%
Tipo de muebles	Silla	32	68%	28	68%	20	74%
	Escritorio	35	74%	31	76%	23	85%
	Estantería	20	43%	20	49%	14	52%
	Archivador	14	30%	17	41%	17	63%
	Sillón	9	19%	13	32%	11	41%
	Exhibidor	9	19%	16	39%	12	44%
	Otro	5	11%	3	7%	2	7%
Tipo de equipos	Computador	45	96%	39	95%	25	93%
	Impresora	37	79%	33	80%	21	78%
	Teléfono	37	79%	32	78%	23	85%
	Fax	11	23%	14	34%	11	41%
	Fotocopiadora	10	21%	10	24%	9	33%
	Proyector	7	15%	5	12%	4	15%
	Otro	1	2%	2	5%	1	4%

Variables	Subvariables	Segmento Inicial		Segmento Aumento		Segmento Apertura	
		Equipamiento Inicial del negocio		Aumento de la capacidad de producción/atención		Apertura de sucursales	
Tipo de maquinaria	Refrigeradora	14	30%	11	27%	10	37%
	Cocina	14	30%	7	17%	8	30%
	Frigorífico	7	15%	4	10%	4	15%
	Empacadora al vacío	4	9%	5	12%	5	19%
	Horno	10	21%	7	17%	7	26%
	Selladora	5	11%	6	15%	6	22%
	Otro	10	21%	7	17%	3	11%
Compraría usados	Si	47	100%	41	100%	27	100%
	No	0	0%	0	0%	0	0%
Tipo de usados que compraría	Muebles	38	81%	25	61%	19	70%
	Equipos de oficina	25	53%	22	54%	16	59%
	Maquinaria	24	51%	21	51%	15	56%
	Utensillos	10	21%	11	27%	7	26%
	Herramientas	13	28%	16	39%	12	44%
	Otros	1	2%	2	5%	0	0%
Pagaría silla usada	De \$1 a \$100	38	81%	35	85%	24	89%
	De \$101 a \$200	0	0%	2	5%	1	4%
	De \$201 a \$300	0	0%	0	0%	0	0%
	De \$301 a \$400	0	0%	1	2%	0	0%
Pagaría escritorio usado	De \$1 a \$100	27	57%	23	56%	14	52%
	De \$101 a \$200	8	17%	13	32%	10	37%
	De \$201 a \$300	1	2%	1	2%	1	4%
	De \$301 a \$400	0	0%	1	2%	0	0%
	Más de \$400	0	0%	0	0%	0	0%
Pagaría estantería usada	De \$1 a \$100	23	49%	22	54%	15	56%
	De \$101 a \$200	8	17%	12	29%	6	22%
	De \$201 a \$300	2	4%	2	5%	2	7%
	De \$301 a \$400	1	2%	1	2%	0	0%
	Más de \$400	0	0%	0	0%	0	0%
Pagaría computadora usada	De \$1 a \$100	5	11%	5	12%	5	19%
	De \$101 a \$200	4	9%	3	7%	3	11%
	De \$201 a \$300	11	23%	9	22%	7	26%
	De \$301 a \$400	7	15%	5	12%	3	11%
	Más de \$400	9	19%	14	34%	6	22%
Variables	Subvariables	Segmento		Segmento Aumento		Segmento	

		Inicial				Apertura	
		Equipamiento Inicial del negocio		Aumento de la capacidad de producción/atención		Apertura de sucursales	
Pagaría impresora usada	De \$1 a \$100	18	38%	14	34%	11	41%
	De \$101 a \$200	11	23%	10	24%	6	22%
	De \$201 a \$300	1	2%	3	7%	3	11%
	De \$301 a \$400	4	9%	6	15%	3	11%
	Más de \$400	1	2%	3	7%	1	4%
Pagaría teléfono usado	De \$1 a \$100	18	38%	12	29%	10	37%
	De \$101 a \$200	3	6%	7	17%	2	7%
	De \$201 a \$300	4	9%	6	15%	4	15%
	De \$301 a \$400	3	6%	5	12%	1	4%
	Más de \$400	4	9%	4	10%	3	11%
Pagaría refrigerador a usada	De \$1 a \$100	6	13%	5	12%	5	19%
	De \$101 a \$200	5	11%	5	12%	6	22%
	De \$201 a \$300	8	17%	7	17%	6	22%
	De \$301 a \$400	7	15%	7	17%	5	19%
	Más de \$400	4	9%	7	17%	2	7%
Pagaría cocina usada	De \$1 a \$100	10	21%	9	22%	7	26%
	De \$101 a \$200	5	11%	6	15%	6	22%
	De \$201 a \$300	6	13%	6	15%	5	19%
	De \$301 a \$400	3	6%	3	7%	3	11%
	Más de \$400	5	11%	4	10%	1	4%
Pagaría empacadora al vacío	De \$1 a \$100	10	21%	8	20%	7	26%
	De \$101 a \$200	0	0%	3	7%	1	4%
	De \$201 a \$300	4	9%	8	20%	8	30%
	De \$301 a \$400	6	13%	8	20%	3	11%
	Más de \$400	3	6%	2	5%	2	7%
Artículo no ha podido encontrar	Deshidratador	1	2%	1	2%	0	0%
	Bomba de agua	1	2%	1	2%	1	4%
	Empacadora	1	2%	1	2%	1	4%
	Otros	44	94%	38	93%	25	93%
Plaza	Tienda	31	66%	29	71%	18	67%
	Catálogo	10	21%	8	20%	5	19%
	Página web	6	13%	4	10%	4	15%
Compraría Paquete	Si	43	91%	39	95%	25	93%
	No	3	6%	2	5%	2	7%
Vendería artículos	Si	41	87%	37	90%	26	96%
	No	5	11%	4	10%	0	0%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

2.2.17. Análisis del atractivo de mercado de los segmentos identificados

Análisis de la demanda

Analizaremos la demanda de los segmentos identificados cuantificando su potencial de ventas como se muestra a continuación:

CUADRO N° 50
DEMANDA EN NÚMERO DE EMPRESAS

Demanda en Número de Empresas			
Segmento	Porcentaje con respecto a la muestra (%)	Mercado de referencia (N)	Tamaño Potencial en Número de Empresas (N x %)
Inicial	48%	8.595	4126
Aumento	42%	8.595	3610
Apertura	28%	8.595	2407

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

CUADRO N° 51
DEMANDA EN DÓLARES

Demanda en Dólares				
Segmento	Tamaño Potencial en Número de Empresas (n)	Compra Promedio en Dólares (p)	Cantidad de compra al año (q)	Tamaño Potencial en Dólares (n x p x q)
Inicial	4.126	\$ 5.053,19	0,20	\$ 4.169.489,36
Aumento	3.610	\$ 4.878,05	0,50	\$ 8.804.634,15
Apertura	2.407	\$ 5796,30	0,33	\$ 4.649.788,89

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

Como podemos observar el segmento de mayor tamaño potencial tanto en número de empresas como en ventas anuales en dólares es el segmento “Aumento”. Sin embargo los segmentos “Inicial” y “Apertura” tienen un tamaño considerable.

Análisis del ciclo de vida del producto

CUADRO N° 52
ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DE PRODUCTO

TABLA FACTORES DE ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DE PRODUCTO			
Factores	Segmentos		
	Inicial	Aumento	Apertura
Elasticidad de la demanda frente al precio	Moderada	Moderada	Alta
Disposición del comprador a adquirir artículos usados	Alta	Alta	Alta
Necesidad de artículos especializados para su negocio	Alta	Alta	Alta
Inversión en equipamiento	Alta	Moderada	Alta
Capacidad de expandir la demanda mediante un programa de marketing estratégico y operativo.	Alta	Moderada	Moderada

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

El análisis del ciclo de vida de los artículos usados para equipamiento de negocios en los tres segmentos principales de nuestro mercado de referencia nos muestra que el Segmento Inicial es el más atractivo puesto que existe

una alta disposición a comprar artículos usados, una moderada elasticidad de la demanda, una alta necesidad de artículos especializados para su negocio, una alta inversión en equipamiento y una alta capacidad de expandir la demanda a través del marketing. Los otros dos segmentos resultan también atractivos puesto que presentan similares condiciones con la diferencia que en algunos aspectos presentan moderadas capacidades.

Análisis estructural

El siguiente análisis consiste en examinar el entorno competitivo en el cual planeamos entrar. Este análisis lo hemos realizado para cada uno de los tres segmentos identificados anteriormente.

CUADRO N° 53
ANÁLISIS ESTRUCTURAL

TABLA FACTORES DE ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO			
Factores	Inicial	Aumento	Apertura
Poder de negociación de los clientes corporativos	Moderado, la oferta de artículos de equipamiento está dispersa y no se ofrecen artículos usados	Moderado, la oferta de artículos de equipamiento está dispersa y no se ofrecen artículos usados	Moderado, la oferta de artículos de equipamiento está dispersa y no se ofrecen artículos usados
Poder de negociación de proveedores	Bajo existen una gran cantidad de empresas interesadas en deshacerse de los artículos usados	Bajo existen una gran cantidad de empresas interesadas en deshacerse de los artículos usados	Bajo existen una gran cantidad de empresas interesadas en deshacerse de los artículos usados
Amenaza de servicios sustitutos	Moderado, las empresas de este segmento pueden comprar artículos nuevos o artículos usados a personas naturales	Moderado, las empresas de este segmento pueden comprar artículos nuevos o artículos usados a personas naturales	Moderado, las empresas de este segmento pueden comprar artículos nuevos o artículos usados a personas naturales
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Moderada	Moderada	Moderada
Nivel e intensidad de la competencia directa	Baja, existen empresas que brindan equipamiento pero ninguna ofrece artículos usados a nivel empresarial	Baja, existen empresas que brindan equipamiento pero ninguna ofrece artículos usados a nivel empresarial	Baja, existen empresas que brindan equipamiento pero ninguna ofrece artículos usados a nivel empresarial

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

El análisis estructural nos muestra que los factores del entorno competitivo son similares para los tres segmentos analizados. Tenemos que el poder de los clientes corporativos es moderado puesto la oferta de artículos de

equipamiento para negocios es dispersa y no se ofrecen artículos usados, el poder de los proveedores es bajo puesto que existe una gran cantidad de empresas interesadas en vender los artículos que entran en desuso, la amenaza de servicios sustitutos es moderada puesto que las empresas tienen la opción de comprar artículos nuevos por un precio medio alto o comprar artículos usados a personas naturales, la amenaza de ingreso de nuevos competidores es moderada puesto que esta nueva tendencia se puede copiar por otras empresas, el nivel de la competencia directa actualmente es bajo puesto que existen empresas que ofrecen artículos para equipar negocios pero no ofrecen artículos usados y paquetes de equipamiento prediseñados.

2.2.18. Selección de los segmentos objetivos por su nivel de crecimiento y beneficio

Después del análisis de los tres principales segmentos de nuestro mercado de referencia en cuanto a la demanda potencial, etapa del ciclo de vida y análisis estructural, hemos seleccionado a los tres segmentos analizados. Hemos decidido dirigirnos a los tres segmentos analizados puesto que presentan un gran potencial tanto en número de clientes como en ventas anuales en dólares. En cuanto al ciclo de vida los tres segmentos presentan características favorables para la implantación de una nueva tendencia de equipamiento de negocios con artículos usados. En su análisis estructural encontramos que el entorno competitivo es favorable y tiene similar intensidad de factores para estos tres segmentos.

2.2.19. Definición estratégica para cada segmento

Segmento Fijo: Segmento Inicial

El segmento fijo con el cual empezaremos nuestras operaciones será el segmento que busca comprar artículos usados para el equipamiento inicial de su negocio. Como hemos visto anteriormente, este segmento tiene un tamaño en clientes y ventas muy bueno con un gran potencial de crecimiento a futuro.

Nuestros objetivos para este segmento serán:

CUADRO N° 54
OBJETIVOS SEGMENTO INICIAL

Objetivos	Indicadores	Medida	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	Volumen de ventas	Paquetes	413	495	701
	Ventas en dólares	Dólares	\$507.201,26	\$645.160,01	\$968.815,28
Mercado	Participación de Mercado	Porcentaje	10%	12%	17%
Rentabilidad	Márgenes de ventas	Porcentaje	30%	30%	30%
Clientes	Captación de clientes	Empresas	413	495	701
	Retención de clientes	Porcentaje	70%	70%	70%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

Estrategia Genérica

Segmentación con enfoque en costos bajos. La estrategia genérica que vamos a emplear en este segmento es la de segmentación con enfoque en costos bajos, lo que significa que nuestra empresa se está dirigiendo a un segmento seleccionado para posicionarnos como comercializadores de artículos para el equipamiento de negocios a bajo coste. Al enfocarnos en satisfacer las necesidades de segmentos específicos estamos creando una ventaja competitiva general. Combinaremos esta estrategia con la de diferenciación ofreciendo paquetes de equipamiento según el tipo de negocio, una oferta que no existe en el mercado actualmente.

Estrategia de Crecimiento

Desarrollo de producto. En el primer año de operaciones, la empresa se dedicará al proceso de la adopción por parte del segmento de una nueva opción para equipar sus negocios que es la compra de artículos usados. Para el segundo año, la estrategia será ampliar la gama de nuestros productos ofreciendo equipamiento inicial para más tipos de negocios. En el quinto año, incursionaremos en nuevos segmentos de mercado que nos permitirán ampliar el ciclo de vida de la empresa.

Estrategia de Posición en el Segmento

Posicionamiento enfocado en el momento de compra del segmento.

Dentro de este segmento nos posicionaremos como los primeros en ofrecer paquetes de equipamiento inicial para cada tipo de negocio a precios bajos. De esta forma, seremos los pioneros en enfocarnos en el momento específico en el cual las empresas buscan equipamiento para sus negocios ofreciéndoles una solución integral.

Estrategia Tipo de Demanda

Selectiva. En este segmento nos estamos enfocando en brindar artículos para el equipamiento de negocios a microempresas, pequeñas y medianas que necesitan equipamiento inicial para sus negocios. Esperamos que la demanda de este segmento se dé más por paquetes de equipamiento y sea una compra de una sola vez.

Segmento Móvil 1: Segmento Aumento

El siguiente segmento al cual nos vamos a dirigir será el segmento que busca comprar artículos usados para aumentar su capacidad de producción/atención. Incursionaremos en este segmento a partir del segundo año de operaciones en el cuál esperamos que muchas de las empresas que tuvieron equipamiento inicial con nosotros realicen un aumento de capacidad de producción/atención para su segundo año de operaciones. De

tal forma estaremos creciendo con nuestros clientes, acompañándolos en cada etapa de la vida de su negocio.

Nuestros objetivos para este segmento serán:

CUADRO N° 55
OBJETIVOS SEGMENTO AUMENTO

Objetivos	Indicadores	Medida	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	Volumen de ventas	Artículos	144	181	217
	Ventas en dólares	Dólares	\$122.346,01	\$175.872,39	\$242.703,89
Mercado	Participación de Mercado	Porcentaje	4%	5%	6%
Rentabilidad	Márgenes de ventas	Porcentaje	30%	30%	30%
Clientes	Captación de clientes	Empresas	72	90	108
	Retención de clientes	Porcentaje	80%	80%	80%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

Estrategia Genérica

Segmentación con enfoque en costos bajos. En este segmento nos enfocaremos con mayor énfasis en resaltar nuestra propuesta de costos bajos, de esta manera atraeremos a las empresas que buscan ampliar su capacidad de producción/atención sin correr el riesgo de hacer una inversión demasiado fuerte que después no se pueda recuperar con las ventas. Al enfocarnos en satisfacer y entender las necesidades de segmentos específicos estamos creando una ventaja competitiva general.

Combinaremos esta estrategia con la de diferenciación ofreciendo los artículos que nuestros clientes no han podido encontrar en el mercado para ampliar su capacidad de producción/atención.

Estrategia de Crecimiento

Desarrollo de producto. Este segmento lo conformarán empresas que equiparon inicialmente su negocio con nosotros y que al crecer, buscan ampliar la capacidad de producción/atención, de esta forma iremos creciendo junto a nuestros clientes. Por lo tanto en el segundo año de operaciones, nuestra empresa se dedicará al proceso de la adopción por parte del segmento de una nueva opción para ampliar la capacidad de producción/atención de sus negocios que es la compra de artículos usados especializados. Para el tercer año, la estrategia será ampliar la gama de nuestros productos ofreciendo una mayor variedad de artículos para más tipos de negocios. En el quinto año, incursionaremos en nuevos segmentos de mercado que nos permitirán ampliar el ciclo de vida de la empresa.

Estrategia de Posición en el Segmento

Posicionamiento enfocado en el momento de compra del segmento.

Dentro de este segmento nos posicionaremos como los primeros en ofrecer artículos usados para el aumento de la capacidad de producción/atención para cada tipo de negocio a precios bajos Seremos reconocidos por los

miembros del segmento como los proveedores de artículos especializados para el crecimiento de cada tipo de negocio.

Estrategia Tipo de Demanda

Selectiva. En este segmento nos estamos enfocando en brindar artículos para el aumento de la capacidad de producción/atención a microempresas, pequeñas y medianas acompañándolas en su crecimiento como empresas. Esperamos que la demanda de este segmento sea repetida cada año puesto que las empresas tienen necesidad de incrementar su capacidad de producción/atención conforme van creciendo en sus propios mercados.

Segmento Móvil 2: Segmento Apertura

El siguiente segmento al cual nos vamos a dirigir es el segmento que busca comprar artículos usados para la apertura de sucursales.

CUADRO N° 56
OBJETIVOS SEGMENTO APERTURA

Objetivos	Indicadores	Medida	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	Volumen de ventas	Artículos	0	72	120
	Ventas en dólares	Dólares	0	\$85.170,10	\$150.467,18
Mercado	Participación de Mercado	Porcentaje	0%	3%	5%
Rentabilidad	Márgenes de ventas	Porcentaje	30%	30%	30%
Clientes	Captación de clientes	Empresas	0	72	120
	Retención de clientes	Porcentaje	50%	50%	50%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

Estrategia Genérica

Segmentación con enfoque en costos bajos. La estrategia genérica que vamos a emplear en este segmento es la de segmentación con enfoque en costos bajos, lo que significa que nuestra empresa se está dirigiendo a un segmento seleccionado para posicionarnos como comercializadores de artículos para la apertura de sucursales a bajo costos. De esta manera atraeremos a las empresas que buscan abrir una sucursal de su negocio sin correr el riesgo de hacer una inversión demasiado fuerte que después no se pueda recuperar con las ventas. Al enfocarnos en satisfacer y entender las necesidades de segmentos específicos estamos creando una ventaja competitiva general. Combinaremos esta estrategia con la de diferenciación ofreciendo una evaluación de las sucursales actuales que tiene el negocio y

ofreciendo paquetes de apertura de sucursales de acuerdo a lo que necesita cada negocio.

Estrategia de Crecimiento

Desarrollo de producto. Este segmento lo conformarán empresas que aumentaron su capacidad de producción/atención con nosotros y que buscan crecer como negocio con la apertura de nuevas sucursales, de esta forma iremos creciendo junto a nuestros clientes. Por lo tanto en el segundo año de operaciones, nuestra empresa se dedicará al proceso de la adopción por parte del segmento de una nueva opción para equipar las nuevas sucursales de su negocio con artículos usados especializados. Para el tercer año, la estrategia será ampliar la gama de nuestros productos ofreciendo una mayor variedad de artículos para más tipos de negocios. En el quinto año, incursionaremos en nuevos segmentos de mercado que nos permitirán ampliar el ciclo de vida de la empresa.

Estrategia de Posición en el Segmento

Posicionamiento enfocado en el momento de compra del segmento.

Dentro de este segmento nos posicionaremos como los primeros en ofrecer artículos usados para la apertura de sucursales para cada tipo de negocio a precios bajos. Seremos reconocidos por los miembros del segmento como los proveedores de artículos especializados para el crecimiento y expansión de cada tipo de negocio.

Estrategia Tipo de Demanda

Selectiva. En este segmento nos estamos enfocando en brindar artículos para la apertura de sucursales a microempresas, pequeñas y medianas acompañándolas en su crecimiento como empresas. Esperamos que la demanda de este segmento sea más esporádica que en los segmentos anteriores con lapsos de tres años por cliente, tiempo en el cual la mayor parte de las empresas van expandiéndose en sus propios mercados.

2.3. PRODUCTO Y PORPUESTA DE VALOR

2.3.1. Descripción del Producto

Compramos y vendemos artículos usados para el equipamiento de negocios en las diferentes etapas de la vida de las empresas, estos artículos se clasifican en:

PAQUETES DE ARTÍCULOS ESPECIALIZADOS PARA EL
EQUIPAMIENTO INICIAL

Para las empresas nuevas y nacientes que buscan equipar sus negocios a un bajo precio ofrecemos paquetes prediseñados de artículos especializados

según el tipo de negocio que desean emprender. Los paquetes de equipamiento inicial permiten que el emprendedor obtenga en un solo lugar el equipamiento inicial para su tipo específico de negocio a un bajo precio. Nuestros paquetes para este momento de la vida de las empresas son los siguientes:

CUADRO N° 57
PAQUETES DE ARTÍCULOS ESPECIALIZADOS SEGÚN EL TIPO DE NEGOCIO

Tipo de Negocio	Muebles						Equipos de oficina				Maquinaria					
	Silla	Escritorio/ Mesa	Estante ría	Archi vador	Sillón	Exhibi dor	Compu tador	Impres ora	Teléf ono	Refriger adora	Cocina	Horno	Suelda Electrica	Tractor Agrícola	Guillo tina	Máquin a Coser/ Cortar
Alimentos frescos y preparados	X	X	X				X	X	X	X	X	X				
Software	X	X			X		X	X	X							
Turismo	X	X		X			X	X	X	X	X	X				
Manufacturas	X	X	X				X	X	X							X
Comercio	X	X	X	X		X	X	X	X							
Agricultura	X	X	X				X	X	X					X		
Actividades recreacionales	X	X					X	X	X							
Metalmecánica		X					X	X	X				X			
Reciclaje	X	X	X				X	X	X						X	

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

PAQUETES DE ARTÍCULOS ESPECIALIZADOS PARA LA APERTURA DE NUEVAS SUCURSALES

Para las empresas nacientes y existentes ofrecemos paquetes de artículos especializados para la apertura de nuevas sucursales. Para armas el paquete de artículos empezamos con una evaluación de la sucursal actual de nuestros clientes, junto a ellos creamos un paquete de acuerdo a las características de

su actual negocio con el objetivo de que la nueva sucursal tenga las mismas características que la sucursal existente además de nuevos artículos que ayuden al desarrollo del negocio. Los pasos para armar el paquete para la apertura de nuevas sucursales son:

Paso 1: Evaluación de las sucursales actuales del negocio

En este paso hacemos un inventario de los artículos que posee actualmente el negocio y detallamos las características funcionamiento actual de los mismos. Esta información nos servirá de base para poder determinar que artículos necesita la nueva sucursal.

Paso 2: Determinación de las necesidades de la nueva sucursal

Junto al propietario o delegado evaluamos el objetivo del negocio para la nueva sucursal y determinamos que artículos, además de los que enlistamos en el paso 1, necesita el negocio en su nueva sucursal.

Paso 3: Apoyo al crecimiento

Una vez equipada la nueva sucursal daremos apoyo al emprendedor determinando si se han cumplido los objetivos de la apertura de la sucursal y en caso de ser necesario recomendar que otros artículos se pueden incorporar para ayudar a que el negocio continúe creciendo.

ARTÍCULOS ESPECIALIZADOS

Para las empresas nacientes y existentes ofrecemos artículos usados especializados para el equipamiento de sus negocios a precios bajos. En esta categoría de productos, los clientes pueden encontrar diversos artículos especializados para cubrir sus necesidades de equipamiento. Dentro de esta categoría de productos se encuentran las empresas que buscan aumentar la capacidad de producción/atención. Nuestros clientes pueden elegir artículos especializados según su necesidad específica de la siguiente lista de productos:

CUADRO N° 58
OBJETIVOS SEGMENTO INICIAL

Lista de Productos		
Tipo de Producto	Producto	Detalle
Muebles	Silla	Silla de oficina
		Banco de trabajo
		Silla alta
		Silla tipo comedor
	Escritorio/Mesa	Mesa de trabajo
		Escritorio de oficina
	Estantería	Estantería para libros
		Estantería de almacenaje
	Archivador	Archivador de oficina
	Sillón	Sillón de oficina
	Exhibidor	Exhibidor con refrigeración
		Vitrina
Equipos	Computador	Desktop
		Laptop
	Impresora	Ink jet
		Laser
	Teléfono	Inalámbrico
		Normal
	Fax	Fax
Maquinaria	Refrigeradora	Refrigeradora Regular
		Refrigerador Vitrina
	Cocina	Cocina Industrial
	Frigorífico	Frigorífico
	Horno	Horno Eléctrico
		Horno a Gas
	Deshidratador de Alimentos	Deshidratador de Alimentos
	Selladora	Selladora manual
	Suelda Eléctrica	Suelda eléctrica
	Tractor Agrícola	Tractor agrícola
	Guillotina	Guillotina manual
	Maquina Coser/Cortar	Maquina Coser/Cortar

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

Nuestros productos tienen la particularidad de que son artículos utilizados previamente por otras empresas. Para poder garantizar el buen funcionamiento de nuestros productos hemos diseñado un proceso de inspección y calificación de cada uno de los productos que compramos. De esta manera podemos ofrecer a nuestros clientes un producto en buen estado, funcional y a menor precio que uno nuevo. Nuestros productos cuentan con garantía y servicio técnico para completa tranquilidad de nuestros clientes.

Ofrecemos artículos usados especializados para cada tipo de negocio. Seleccionamos y comercializamos productos que permiten a nuestros clientes empezar con su negocio sin tener que invertir grandes sumas de dinero. Nuestros clientes podrán encontrar en un solo lugar los artículos que se adaptan a las características específicas de sus negocios, por un bajo precio.

2.3.2. Diferenciación y Ventaja Competitiva

Nos diferenciamos de cualquier otra empresa dedicada al comercio al por menor puesto que somos los primeros en incursionar en el mercado de los artículos usados a nivel empresarial. Basamos nuestra diferenciación en los siguientes puntos:

ARTÍCULOS ESPECIALIZADOS SEGÚN EL TIPO DE NEGOCIO

Nuestro mercado objetivo valora en gran medida que los artículos para equipar sus empresas sean especializados según el tipo de negocio al que se dedican. Por lo tanto nuestra empresa se enfoca en ofrecer artículos y paquetes de artículos especializados para cubrir las necesidades de equipamiento de una empresa en tres momentos claves de la vida de la misma que son: equipamiento inicial del negocio, aumento de la capacidad de producción/atención y apertura de sucursales.

COMBINACIÓN PRECIOS BAJOS-CALIDAD

El factor que más valora nuestro mercado objetivo al momento de comprar artículos para equipar su negocio es el precio. Nuestros artículos, por ser de segunda mano, tienen un precio mucho menor que los artículos nuevos que se pueden encontrar en el mercado actual. Combinamos nuestra oferta de precios bajos con la garantía de calidad gracias a que nuestros productos pasan por una evaluación por parte de un experto que se asegura del buen funcionamiento de cada artículo.

PAQUETES DE EQUIPAMIENTO PREDISEÑADOS

Todo emprendedor debe procurar el equipamiento de su negocio para que pueda empezar, pero esta puede ser una tarea engorrosa y difícil puesto que no existe una oferta unificada de artículos para el equipamiento de negocios. Por esta razón hemos creados paquetes prediseñados de equipamiento según el tipo de negocio que le permiten al emprendedor ahorrar tiempo y dinero. Nuestros clientes podrán encontrar en un solo lugar los artículos necesarios para empezar a emprender.

IMPACTO AMBIENTAL

Uno de nuestros pilares fundamentales es el impacto ambiental de nuestra idea de negocio. Las empresas que tienen artículos que entran en desuso se convierten en nuestros proveedores, nosotros comercializamos esos artículos a otras empresas que están dispuestas a comprar esos artículos de segunda mano y que de otra manera hubieran terminado comprando artículos nuevos. De esta manera estamos reciclando los artículos de equipamiento de negocios entre empresas y prevenimos que se gasten recursos innecesarios en fabricar y vender artículos nuevos.

*BUSQUEDA DE ARTICULOS NO DISPONIBLES EN EL MERCADO
ACTUAL*

Gracias a nuestra investigación de mercado pudimos observar que existe una cantidad considerable de artículos de equipamiento que los emprendedores no encuentran en el mercado actual. Nuestro objetivo es satisfacer esta necesidad insatisfecha ofreciendo la búsqueda de artículos que no se encuentran en el mercado. Realizaremos la búsqueda entre nuestros proveedores del artículo que necesita el emprendedor e incluso revisaremos la oferta en otros países y nos pondremos en contacto con el emprendedor una vez que encontremos el artículo faltante.

2.4. COMPETENCIA

2.4.1. Descripción de los competidores directos

En líneas generales, una empresa puede definir a sus competidores como aquellas empresas que ofrecen productos similares a los suyos, a los mismos consumidores y a precios similares. Pero en realidad, las empresas se enfrentan a otros muchos competidores. Una empresa puede definir a sus competidores como todas aquellas empresas que producen el mismo producto o categoría de productos.

Con la creación de AVANT CIA. LTDA. se pretende apuntar a un nicho de mercado desatendido por las empresas que comercializan artículos para equipamiento de negocios. Actualmente, no existen empresas que ofrezcan artículos usados a nivel empresarial en el Ecuador. Sin embargo, no podemos afirmar que no existe competencia para este negocio.

Nuestra empresa considerará a la competencia desde el punto de vista del mercado. Es decir que identificamos a nuestros competidores como todas las empresas que intentan satisfacer las mismas necesidades de equipamiento de los emprendedores ecuatorianos. En este caso existen empresas y personas naturales que se encuentran comercializando artículos para el equipamiento de negocios en el mercado al cual queremos entrar.

Como parte de nuestra investigación de mercados preguntamos a los emprendedores en dónde compraron o piensan comprar artículos para equipar su negocio, con esta información hemos elaborado la siguiente lista de nuestros competidores directos:

CUADRO N° 59
PRINCIPALES COMPETIDORES DIRECTOS

PROVEEDOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
PERSONA NATURAL	6	11%
KYWI	4	7%
EQUINDECA	3	6%
MERCADOLIBRE	2	4%
MONTERO	2	4%

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

Para poder identificar de mejor manera a la competencia hemos desarrollado el mapa de competencia en el cual se definen las etapas de los compradores para la adquisición de artículos a nivel empresarial y el uso de nuestros productos.

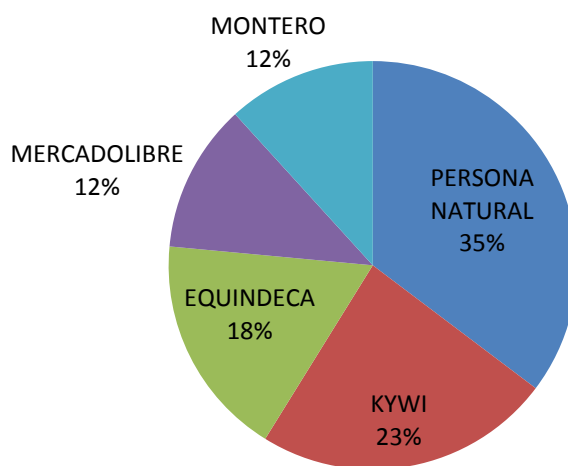
CUADRO N° 60
MAPA DE LA COMPETENCIA

Elemento de análisis	Persona Natural	KYWI	EQUINDECA	Mercado Libre	MONTERO
Productos que ofrece	NUEVOS Y USADOS. Normalmente ofrece pocos artículos, su venta es ocasional.	NUEVOS. Ofrece una gran variedad de artículos, asesoría profesional, instalación y garantía.	NUEVOS. Gran variedad de artículos para hotelería y gastronomía	NUEVOS Y USADOS. Varios vendedores, normalmente personas naturales	NUEVOS. Equipos y herramientas para estéticas y negocios de preparación de alimentos
Público objetivo	Personas naturales, microempresas, pequeñas y medianas empresas que buscan artículos especializados ocasionalmente	Personas naturales, microempresas, empresas pequeñas, medianas, grandes que buscan construir, remodelar y equipar sus negocios.	Microempresas, pequeñas y medianas empresas que buscan equipar sus negocios hoteleros y gastronomía.	Personas naturales, microempresas, pequeñas y medianas empresas que buscan artículos especializados	Personas naturales, microempresas, pequeñas y medianas empresas que buscan artículos de estética y preparación de alimentos.
Calidad	Baja	Alta	Alta	Media	Alta
Precio	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio
Factor Diferenciador	Artículos especializados a precios bajos	Amplia variedad de artículos para toda clase de negocios	Amplia variedad de artículos especializados en hotelería y gastronomía	Artículos especializados a precios bajos	Amplia variedad de artículos especializados en estética y alimentos
Nivel de reconocimiento de marca / empresa	Varias personas con reconocimiento nulo en el mercado	La empresa es altamente reconocida y fuertemente posicionada desde 1943	La empresa es medianamente reconocida entre los emprendedores.	La empresa es altamente reconocida en el mercado por poner en contacto a los vendedores y compradores ocasionales	La empresa es altamente reconocida y fuertemente posicionada entre los emprendedores de estéticas y preparación alimentos
Nivel de especialización de los productos	Cada artículo está especializado en un tipo de negocio pero no se pueden encontrar varios artículos por tipo de negocio	Artículos especializados según su funcionalidad más que por tipo de negocio	Artículos especializados en negocios de hotelería y turismo	Cada artículo está especializado en un tipo de negocio usualmente provienen de diversos vendedores	Artículos especializados en estética y preparación de alimentos

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

La participación de mercado aproximada, basada en la investigación de mercado realizada como parte de la presente disertación de tesis, de cada uno de nuestros principales competidores dentro del mercado de artículos para el equipamiento de negocios es la siguiente:

GRÁFICO N° 52
PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LOS PRINCIPALES
COMPETIDORES



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

Como podemos observar nuestro competidor de mayor participación son las personas naturales quienes en realidad son varios proveedores al mismo tiempo. Por lo tanto, nuestro principal competidor considerado empresa formal es KYWI.

2.4.2. Descripción de los competidores indirectos

Los competidores indirectos son aquellas empresas que compiten con nosotros en el mercado corporativo ofreciendo otro tipo de equipamiento de negocios. En nuestro caso los competidores indirectos son aquellas empresas que comercializan artículos a nivel empresarial a tipos de negocios específicos.

Según la información recopilada en nuestra investigación de mercados hemos elaborado la siguiente lista de competidores indirectos:

CUADRO N° 61
PRINCIPALES COMPETIDORES INDIRECTOS

PROVEEDOR	DETALLE
Point Technology	Mayorista de Computación
Carma	Cerámica y manualidades
Colineal	Muebles
Codehotel	Equipos para negocios hoteleros
Sermatextil	Manufacturas textiles
Acero Ecuatoriano	Metalmecánica

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

Para poder conocer más a fondo a nuestra competencia indirecta hemos desarrollado el mapa de competencia en el cual se definen las etapas de los

compradores para la adquisición de artículos a nivel empresarial y el uso de nuestros productos.

CUADRO N° 62
MAPA DE LA COMPETENCIA INDIRECTA

Elemento de análisis	Point Technology	Carma	Colineal	Codehotel	Sermatextil
Productos que ofrece	NUEVOS. Gran variedad de artículos de computación	NUEVOS. Artículos para la elaboración de cerámica y manualidades	NUEVOS. Muebles para el hogar y la oficina	NUEVOS. Gran variedad de artículos para hotelería	NUEVOS. Artículos para manufacturas textiles
Público objetivo	Personas naturales, microempresas, pequeñas y medianas empresas que buscan artículos de computación	Personas naturales, microempresas, empresas pequeñas, medianas, que buscan elaborar cerámica y manualidades	Personas naturales, microempresas, empresas pequeñas, medianas, que buscan muebles para el hogar y oficina	Personas naturales, microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas que buscan artículos para el servicio hotelero.	Personas naturales, microempresas, pequeñas y medianas empresas que buscan artículos para el sector textil.
Calidad	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Precio	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio
Factor Diferenciador	Amplia variedad de artículos de computación	Variedad de artículos, cursos de manualidades y asesoramiento	Calidad y diseño de muebles	Artículos especializados para hotelería de alta calidad	Amplia variedad de artículos especializados en manufacturas textiles
Nivel de reconocimiento de marca / empresa	La empresa es medianamente reconocida entre los emprendedores.	La empresa es altamente reconocida y fuertemente posicionada desde 1987	La empresa es altamente reconocida en el mercado.	La empresa es medianamente reconocida entre los emprendedores.	La empresa es medianamente reconocida entre los emprendedores.
Nivel de especialización de los productos	Artículos especializados en computación	Artículos especializados en arte y manualidades	Comercializ a muebles	Artículos especializados en el área de hotelería	Artículos especializados en manufacturas textiles

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

2.4.3. Evaluación de los competidores

Una vez identificados nuestros principales competidores procederemos a evaluar a cada uno de tal manera que podamos desarrollar estrategias para competir exitosamente en el mercado.

Es importante conocer cuáles son los objetivos generales de nuestros competidores con respecto a nuestro mercado objetivo y de esta manera planear nuestras estrategias a futuro. En el siguiente cuadro detallamos los objetivos generales de nuestros principales competidores dentro del mercado de artículos de equipamiento para negocios.

CUADRO N° 63
OBJETIVOS DE LA COMPETENCIA

COMPETIDORES DIRECTOS	OBJETIVOS GENERALES
PERSONA NATURAL	Conseguir una venta ocasional basada en la necesidad específica obteniendo el mayor beneficio posible
KYWI	Ser los líderes en comercializar productos para la construcción, remodelación y equipamiento de hogares y negocios
EQUINDECA	Comercializar productos de equipamiento para negocios brindando un servicio integral
MERCADOLIBRE	Conseguir una venta ocasional basada en la necesidad específica obteniendo el mayor beneficio posible
MONTERO	Ser líderes en el mercado de equipos y herramientas para Centros de Belleza, Spas, Cuidado Personal y negocios de Preparación de Alimentos.

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

2.4.4. Estrategias de los competidores

PERSONA NATURAL

- **Estrategia Genérica**

Al igual que nosotros, las personas naturales se enfocan en segmentos específicos y los atraen con su oferta de precios bajos. La diferencia radica en que estas ventas se vuelven ocasionales y carecen de garantías.

- **Estrategia de Crecimiento**

Las personas naturales como proveedores de artículos para el equipamiento de negocios no poseen una estrategia de crecimiento clara, su venta se trata más bien de una oportunidad ocasional sin las miras a un establecimiento de una relación comercial a largo plazo.

- **Estrategia de Posición en el Segmento**

La posición en el segmento es claramente la de ser la opción de menor precio lo cual lleva a percepción de que las personas naturales no ofrecen garantías y la calidad de los productos se desconoce.

- **Estrategia Tipo de Demanda**

La demanda es selectiva y en la mayoría de casos se trata de una compra única, los emprendedores acuden a personas naturales para

satisfacer una necesidad de equipamiento específica y a un muy bajo precio.

KYWI

- **Estrategia Genérica**

Kywi maneja principalmente una estrategia de liderazgo en costos la cuál combina con la estrategia de diferenciación en aspectos como la asesoría, instalación y garantía.

- **Estrategia de Crecimiento**

Kywi maneja una estrategia de diversificación puesto que está desarrollando de forma simultánea varios mercados con una amplia variedad de productos que van desde materiales de construcción hasta utensillos de cocina.

- **Estrategia de Posición en el Segmento**

La estrategia de posición en el segmento es la de ser los líderes ofreciendo todo lo necesario para construir, remodelar y equipar negocios en un solo lugar con servicios complementarios como asesoría, instalación y garantía.

- **Estrategia Tipo de Demanda**

La demanda de este segmento es selectiva mientras que la oferta de KYWI apunta a la diversificación y estandarización, en este punto podemos resaltar que la empresa no está atendiendo por completo las necesidades del segmento.

EQUINDECA

- **Estrategia Genérica**

EQUINDECA maneja una estrategia de diversificación puesto que sus productos principalmente apuntan a satisfacer las necesidades de las empresas que elaboran alimentos, las que prestan servicios hoteleros y las que prestan servicios hospitalarios.

- **Estrategia de Crecimiento**

En cuanto a su estrategia de crecimiento, EQUINDECA apunta a desarrollar el mercado, lo cual implica abarcar más porción del mercado actual y expandirse hacia otros segmentos que buscan artículos para el equipamiento de sus negocios.

- **Estrategia de Posición en el Segmento**

La estrategia de posición en el segmento es la de ser los especialistas en artículos para equipamiento de negocios de elaboración de alimentos, hoteleros y hospitalarios. El resto de actividades económicas no encuentran todo lo que necesitan en la oferta actual de esta empresa.

- **Estrategia Tipo de Demanda**

La demanda de este segmento es selectiva por lo cual la empresa ha logrado adaptarse a las necesidades específicas de una parte del segmento sin embargo está dejando nichos de mercado conformados por el resto de negocios que no encuentran una oferta específica para ellos.

MERCADOLIBRE

- **Estrategia Genérica**

Mercadolibre maneja una estrategia de liderazgo en costos, contactando a los vendedores con los compradores de artículos a un precio menor que en tiendas especializadas. Esto se combina con la diferenciación de la plataforma de negocios virtual que permite a las empresas encontrar artículos no disponibles en el mercado.

- **Estrategia de Crecimiento**

Mercadolibre maneja una estrategia de diversificación puesto que está desarrollando de forma simultánea varios mercados con una amplia variedad de productos. El crecimiento sin embargo depende de los diversos vendedores que pueden contactar con los compradores que muchas veces son ocasionales y que acuden a esta plataforma por una compra fuera de lo habitual.

- **Estrategia de Posición en el Segmento**

La estrategia de posición en el segmento es la de enfocarse en atender a un segmento ofreciendo precios más bajos que en las tiendas de artículos de equipamiento. También son reconocidos por contactar a los compradores con los vendedores de los artículos que no han podido encontrar en la oferta física.

- **Estrategia Tipo de Demanda**

La demanda de este segmento es selectiva por lo cual Mercadolibre se adapta a las necesidades específicas de las empresas, sin embargo al igual que con las personas naturales la compra se vuelve esporádica.

MONTERO

- **Estrategia Genérica**

Montero maneja principalmente una estrategia de diferenciación puesto que ofrece artículos para el equipamiento de estéticas y negocios de preparación de alimentos.

- **Estrategia de Crecimiento**

En cuanto a su estrategia de crecimiento, Montero apunta a desarrollar el mercado, lo cual implica abarcar más porción del mercado actual y expandirse hacia otros segmentos que buscan

artículos para el equipamiento de sus negocios como por ejemplo los electrodomésticos para hogares.

- **Estrategia de Posición en el Segmento**

La estrategia de posición en el segmento es la de ser especialistas en estéticas y preparación de alimentos. Intentan incrementar su posicionamiento de proveedores para negocios sin embargo están desatendiendo las necesidades de otros tipos de negocios fuera de los de su especialidad.

- **Estrategia Tipo de Demanda**

La demanda de este segmento es selectiva, sin embargo la oferta de Montero resulta excluyente para los negocios que no se dedican a la estética ni a la preparación de alimentos.

2.4.5. Comparación de fuerzas y debilidades con la competencia

Factores Clave del Éxito

Para poder comprar las fuerzas y debilidades de nuestra empresa con la competencia es necesario definir cuáles son los factores clave del éxito en el entorno competitivo al cual queremos ingresar. Los factores clave del éxito

podemos definirlos combinando la información sobre lo que más valoran nuestros clientes con los factores que poseen nuestros competidores.

CUADRO N° 64
PONDERACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PONDERACIÓN	GRADOS DE PONDERACIÓN	0,01	Sin Importancia
			1	Muy Importante
Precio	0,41			
Artículos Especializados	0,40			
Garantía	0,08			
Marca	0,05			
Facilidades de Pago	0,05			
TOTAL	1			

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

Como podemos observar el factor más importante para comercializar con éxito artículos para el equipamiento de negocios es el precio, seguido muy de cerca por el factor que los artículos sean especializados según el tipo de negocio. Los factores garantía, marca y facilidades de pago juegan un papel poco importante en el éxito al competir de una empresa en este mercado.

Matriz del Perfil Competitivo

Una vez que hemos identificado los factores claves del éxito, en el mercado de artículos de equipamiento para negocios, podemos elaborar la matriz del

perfil competitivo que nos permitirá evaluar cuantitativamente las fortalezas y debilidades de nuestra empresa comparada con los principales competidores.

Cada factor clave de éxito de cada empresa será calificado como una fortaleza o debilidad conforme a la siguiente tabla:

CUADRO N° 65
CALIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Calificación	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Menor
	1	Debilidad Mayor

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

A continuación presentamos la matriz con las calificaciones de nuestra empresa y de los principales competidores del mercado:

CUADRO N° 66
MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO													
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	POND ERACIÓN	AVANT		PERSONA NATURAL		KYWI		EQUINDECA		MERCADOLIBRE		MONTERO	
		CALIF.	RESULTADO	CALIF.	RESULTADO	CALIF.	RESULTADO	CALIF.	RESULTADO	CALIF.	RESULTADO	CALIF.	RESULTADO
Precio	0,41	4,00	1,65	4,00	1,65	3,50	1,44	2,00	0,82	4,00	1,65	3,00	1,24
Artículos Especializados	0,40	4,00	1,61	3,00	1,21	3,50	1,41	2,00	0,80	3,00	1,21	2,00	0,80
Garantía	0,08	2,00	0,16	1,00	0,08	4,00	0,33	3,00	0,25	1,00	0,08	3,00	0,25
Marca	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	4,00	0,21	4,00	0,21	1,00	0,05	4,00	0,21
Facilidades de Pago	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	4,00	0,21	2,00	0,10	1,00	0,05	3,00	0,16
TOTAL	1,00	12,00	3,52	10,00	3,04	19,00	3,59	13,00	2,19	10,00	3,04	15,00	2,65

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

Como podemos observar en la matriz de perfil competitivo, nuestro principal competidor es KYWI ya que ofrece productos a un buen precio, tiene artículos especializados para varios tipos de negocios, ofrece garantía, productos de marcas reconocidas y facilidades de pago.

Con esta información podemos analizar nuestras debilidades confrontadas con nuestras fortalezas en relación a nuestra competencia principal, desarrollando estrategias para aprovechar nuestras fortalezas y mitigando las debilidades.

CUADRO N° 67
FORTALEZAS Y DEBILIDADES COMPARADAS CON LA
COMPETENCIA

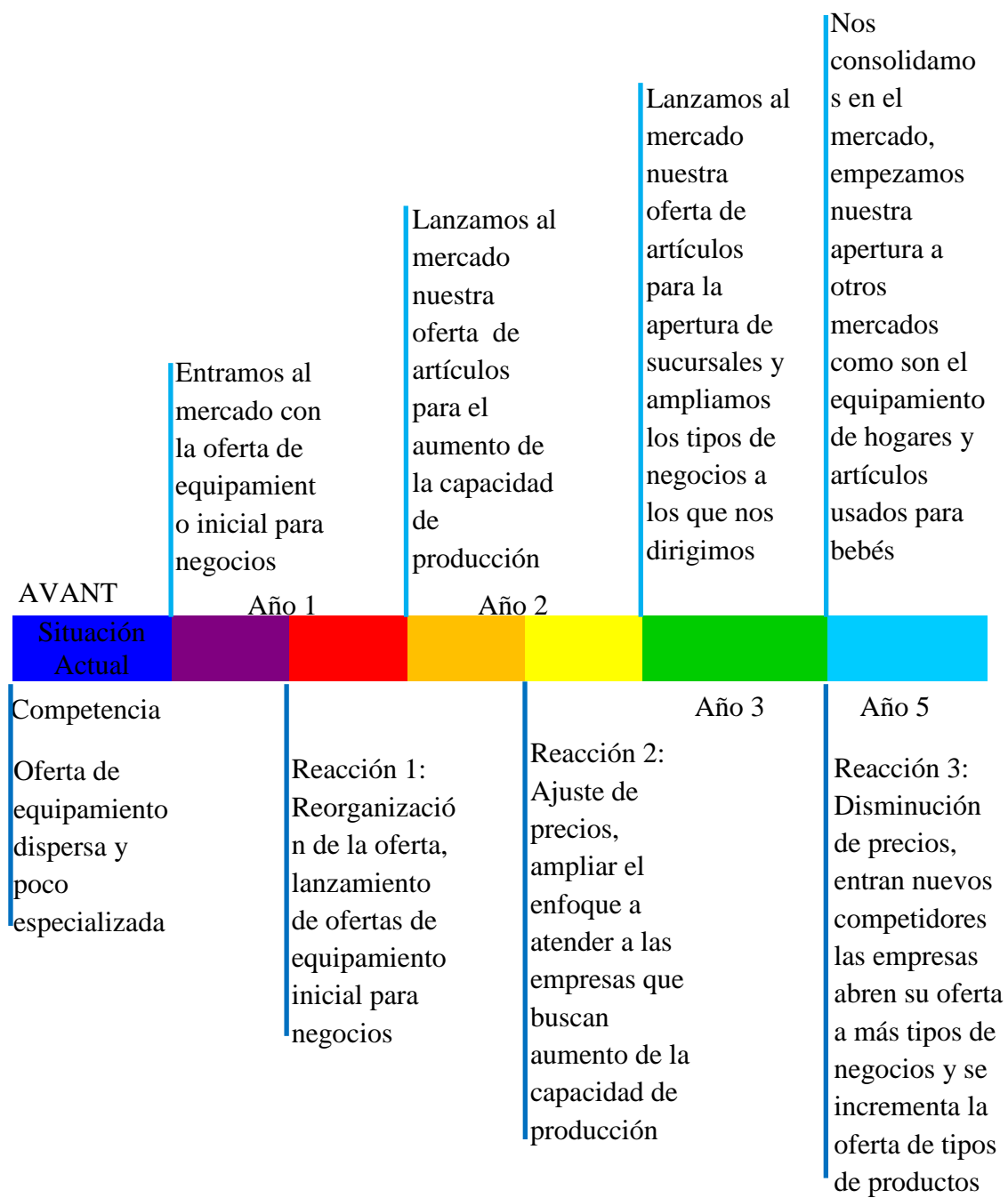
DEBILIDADES COMPETENCIA	FORTALEZAS NUESTRAS	APROVECHAMIENTO DE FORTALEZAS
Artículos especializados en pocos tipos de negocios	Artículos especializados en una gran variedad de negocios	Atraer a una cantidad creciente de clientes con diversos tipos de negocios ofreciendo una propuesta integral
Precios medios o altos	Precios bajos	Posicionarnos como la propuesta de precios más bajos del mercado sin sacrificar la calidad
Oferta dispersa de artículos según su funcionalidad	Paquetes de artículos de acuerdo a las necesidades de los clientes	Comunicar los beneficios de adquirir paquetes de equipamiento para cada tipo de negocio
Poca flexibilidad en su oferta	Búsqueda de artículos no disponibles en el mercado	Ofrecer el servicio innovador de búsqueda de artículos no disponibles en el mercado atrayendo a más clientes insatisfechos por la oferta actual
Descuido del impacto ambiental	Impacto ambiental positivo	Resaltar las bondades de reutilizar artículos para el equipamiento de negocio trasladando la conciencia ambiental a nuestros clientes
FORTALEZAS COMPETENCIA	DEBILIDADES NUESTRAS	DISMINUCION DE DEBILIDADES
Marcas reconocidas	Diversas marcas con diferentes grados de reconocimiento	Comunicar a los clientes que nuestros productos pasan por la evaluación de un experto que se asegura de la calidad del producto
Facilidades de pago	Pocas formas de pago disponibles	La falta de facilidades de pagos se verá compensada con los precios bajos y servicios complementarios
Garantía	Limitaciones de la garantía por ser artículos usados	Ofrecer nuestra garantía para productos usados y la seguridad de que han pasado un proceso previo de evaluación y reparación
Reconocimiento y trayectoria de la empresa	Empresa desconocida en el mercado	Crear relaciones comerciales duraderas brindando asesoría y acompañamiento en los diferentes momentos de la vida de una empresa

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
 Elaborado por: Gabriela Pino

2.4.6. Modelos de reacción de los competidores

Dentro de nuestra planificación debemos considerar que, una vez que lancemos nuestra propuesta de una nueva tendencia de consumo al mercado, nuestros competidores reaccionarán y lanzarán a su vez nuevas propuestas. Para poder explicar los modelos de reacción hemos desarrollado la siguiente línea de tiempo en donde se ve el desarrollo de nuestra empresa y los modelos de reacción de la competencia.

GRÁFICO N° 53
MODELO DE REACCIÓN DE LOS COMPETIDORES



Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
 Elaborado por: Gabriela Pino

2.4.7. Nicho competitivo de mercado

Existe un nicho del mercado corporativo en crecimiento y con necesidades específicas que esta desatendido por la oferta actual de artículos de equipamiento para negocios. Este nicho lo conforman las micro, pequeñas y medianas empresas que buscan artículos especializados para equipar sus negocios y que actualmente deben conformarse con una oferta dispersa de productos nuevos y a precios medio altos.

Nuestro enfoque será el de atender a este nicho de mercado satisfaciendo sus necesidades de equipamiento con una oferta integral de artículos especializados usados que incluye paquetes de equipamiento prediseñados para momentos específicos de la vida de una empresa, búsqueda de los artículos no disponibles en el mercado, precios bajos con garantía de calidad.

2.4.8. Modelo para competir

Nuestro modelo para competir se basa en el desarrollo de una nueva tendencia de consumo. El mercado actual presenta la tendencia de consumir artículos nuevos para el equipamiento de negocios, nuestra propuesta es cambiar esta tendencia de consumo y orientarla a la reutilización de artículos a nivel empresarial.

Las empresas que proveen a los emprendedores con artículos de equipamiento en la actualidad tienen una propuesta dispersa, con precios medio altos, poca flexibilidad de su oferta y un descuido completo del impacto ambiental. Este entorno nos permite competir exitosamente si transformamos estas debilidades de la competencia en nuestras fortalezas.

Nos enfocaremos en competir como los proveedores de artículos para el equipamiento con los precios más bajos del mercado, ofreciendo artículos especializados para cada tipo de negocio y una alta conciencia ambiental. Nos posicionaremos en la mente de nuestros consumidores como la tienda especializada de artículos de equipamiento en donde se puede encontrar todo lo necesario para empezar a emprender.

Nos introduciremos en el mercado ofertando paquetes de equipamiento inicial para negocios, conforme vayamos ganando presencia en el mercado podemos esperar que nuestros principales competidores copien varias de nuestras propuestas ya sea con artículos nuevos o usados. Por esta razón hemos planificado expandirnos paulatinamente a otros segmentos de mercado siguiendo la evolución de los momentos de la vida de una empresa.

De esta manera nuestra estrategia para competir será crecer con nuestros clientes acompañándoles en los momentos más importantes de la vida de

una empresa, satisfaciendo de una manera integral sus necesidades de artículos especializados en cada tipo de negocio y manteniendo siempre precios bajos y un compromiso con el medio ambiente.

2.4.9. Barreras de entrada

Nivel de barreras para la entrada:

- Economías de escala: En el caso del mercado de artículos de equipamiento para negocios las economías de escala se verán delimitadas en la reducción de los costos de venta por lo cual no representan una mayor barrera para la entrada. El objetivo será comercializar los artículos con la mayor eficiencia para asegurar siempre precios más bajos.
- Diferenciación de productos: La diferenciación de productos es una barrera de entrada a este mercado puesto que es necesario que las empresas ofrezcan una amplia variedad de artículos para equipar diversos tipos de negocios. Nuestra empresa plantea superar esta barrera de entrada gracias a que nuestros proveedores, las empresas que poseen artículos en desuso, son de diversos tipos por lo cual nos brindarán la diferenciación de productos que necesitamos.

- **Requerimientos de capital:** Es necesaria una inversión de capital en infraestructura puesto que la gran mayoría de los miembros del mercado objetivo buscan comprar este tipo de artículos en una tienda especializada y necesitaremos invertir en adecuar la infraestructura para exponer los artículos de la mejor manera. Este requerimiento de capital cual resulta una barrera considerable para algunos posibles competidores.
- **Costos de cambio de los clientes:** Este costo es bajo puesto que las empresas de este mercado afirman tener varios proveedores de artículos de equipamiento lo que significa que no tienen fidelidad con ninguno es especial. Lo importante es que es necesario un esfuerzo mayor para retener a los clientes.
- **Acceso exclusivo a canales de distribución:** El principal canal de distribución que debemos utilizar es tener una tienda especializada en un sector estratégico, esta necesidad del canal de distribución puede resultar una barrera si no se tienen el capital necesario.
- **Políticas del gobierno:** Las políticas del gobierno que regulan este sector son pocas, principalmente debemos cumplir con los requerimientos de constitución de la empresa, permisos de funcionamiento y regulaciones tributarias.

Solidez de los jugadores actuales para defender la participación de mercado

Los jugadores actuales pueden defender su participación de mercado reorganizando su oferta y destinándola hacia los segmentos insatisfechos del mercado. Sin embargo ninguna de estas empresas está especializada en comercializar artículos usados a nivel empresarial por lo que nuestra empresa vendría a ser la pionera en el mercado, iniciando una nueva tendencia de consumo entre las empresas.

2.5. MERCADEO Y VENTAS

2.5.1. Mercadeo

El marketing para el mercado corporativo es muy diferente al que se realiza para el mercado de consumo. En el mercado corporativo es necesario dirigir la publicidad a los medios por los cuales se comunican las empresas y se debe manejar un modelo más focalizado.

Objetivos de Mercadeo

- Posicionar a nuestra empresa la pionera en compra de artículos usados para el equipamiento de negocios
 - Promocionar nuestra propuesta de artículos especializados por tipo de negocio a precios bajos
 - Desarrollar una página web en donde se promocionen y vendan nuestros productos
 - Anunciarnos en todas las páginas web de anuncios gratis en Quito
 - Enviar cadenas de mails con información de nuestros productos
 - Enviar catálogos de producto
 - Estar presentes en ferias de emprendimiento y centros de apoyo al emprendedor

- Ser los primeros en la mente de los emprendedores ecuatorianos en cuanto a equipamiento de negocios
 - Publicitar nuestros productos en la mayor cantidad de medios de comunicación posibles
 - Mantener un trato personalizado para nuestros clientes
 - Ofrecer nuevos productos periódicamente
 - Mantenernos al día con las necesidades de nuestros clientes

- Alcanzar un 20% de participación de mercado al finalizar el primer año
 - Atraer a los emprendedores informándoles de nuestra propuesta de valor a través de todos los medios posibles
 - Ofrecer beneficios especiales a nuestros clientes frecuentes
 - Mantener un trato personalizado
 - Ofrecer productos relacionados a los que haya adquirido

- Dar a conocer al negocio y la modalidad de compra y venta de artículos usados a nivel empresarial
 - Realizar campañas de información en donde se involucre a los emprendedores
 - Explicar el proceso de compra y venta a través de todos los medios disponibles.
 - Brindar asesoría en nuestras tiendas especializadas para facilitar el proceso de compra y venta

Lineamientos de la Estrategia Creativa

Nuestra estrategia de mercadeo se manejará en un tono profesional y amigable, con un estilo motivador y de apoyo al emprendimiento, la

atmosfera que crearemos alrededor del emprendedor será de confianza, impulso u optimismo.

2.5.2. Producto-Mercado

Nuestra empresa ofrece una solución integral de equipamiento para empresas que buscan artículos especializados a bajo precio. Nuestros productos están divididos en categorías según el momento de compra de nuestros principales clientes: los emprendedores. En el siguiente cuadro podemos observar los diferentes momentos de la vida de una empresa en la cual necesita artículos para equipar su negocio.

CUADRO N° 68
DETALLE PRODUCTO-MERCADO

CATEGORIA DE PRODUCTO	SUBCATEGORIAS	SEGMENTO DE MERCADO
Paquete de equipamiento inicial	Muebles, Equipos de oficina y Maquinaria	Segmento Inicial: Micro, pequeñas y medianas empresas de antigüedad nuevas y nacientes a quienes proveemos de una propuesta integral de equipamiento inicial según su tipo de negocio
Artículos especializados		Segmento Aumento: Micro, pequeñas y medianas empresas de antigüedad nacientes y existentes a quienes proveemos de artículos para aumentar su capacidad de producción/atención
Paquete de equipamiento para la apertura de sucursales		Segmento Apertura: Micro, pequeñas y medianas empresas de antigüedad nacientes y existentes a quienes proveemos de una propuesta integral para el equipamiento de las sucursales de sus negocios

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

2.5.3. Precios, estrategia y posicionamiento

Nuestra estrategia de precio para la mayoría de nuestros productos consiste en la de penetración, puesto que ofrecemos precios más bajos que nuestra competencia con una calidad alta. Nos posicionaremos como la opción de artículos de equipamiento para negocios con el precio más bajo del mercado, nuestra estructura de precios es la siguiente

CUADRO N° 69
ESTRUCTURA DE PRECIOS

ESTRUCTURA DE PRECIOS		
CATEGORIAS	PRODUCTOS	PRECIO
Paquete Equipamiento Inicial	Alimentos frescos y preparados	\$ 1.350,00
	Software	\$ 810,00
	Turismo	\$ 1.430,00
	Manufacturas	\$ 980,00
	Comercio	\$ 1.680,00
	Agricultura	\$ 2.730,00
	Actividades recreacionales	\$ 660,00
	Metalmecánica	\$ 1.030,00
	Reciclaje	\$ 780,00
Muebles	Silla	\$ 34,50
	Escritorio/Mesa	\$ 172,50
	Estantería	\$ 80,50
	Archivador	\$ 172,50
	Sillón	\$ 172,50
	Exhibidor	\$ 920,00
Equipos	Computador	\$ 460,00
	Impresora	\$ 57,50
	Teléfono	\$ 34,50
	Fax	\$ 100,00
	Fotocopiadora	\$ 400,00
	Proyector	\$ 300,00
Maquinaria	Refrigeradora	\$ 402,50
	Cocina	\$ 230,00
	Frigorífico	\$ 400,00
	Empacadora	\$ 2.000,00
	Horno	\$ 80,50
	Selladora	\$ 30,00
	Deshidratador	\$ 100,00
	Suelda Eléctrica	\$ 460,00
	Tractor Agrícola	\$ 2.300,00
	Guillotina	\$ 57,50
	Maquina Coser/Cortar	\$ 287,50
Paquete Apertura Sucursal	Alimentos frescos y preparados	\$ 1.350,00
	Software	\$ 810,00
	Turismo	\$ 1.430,00
	Manufacturas	\$ 980,00
	Comercio	\$ 1.680,00
	Agricultura	\$ 2.730,00
	Actividades recreacionales	\$ 660,00
	Metalmecánica	\$ 1030,00
	Reciclaje	\$ 780,00

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

2.5.4. Plaza y ubicación

Canales de Distribución

Los canales de distribución a través de los cuales vamos a comercializar los artículos usados para el equipamiento de negocios son:

- **Tienda Especializada**

La gran mayoría de nuestro mercado objetivo afirmó que le gustaría comprar artículos para el equipamiento de negocios en una tienda especializada. Es por esto que consideramos necesario abrir una tienda especializada en donde comercializaremos nuestros productos. Esta tienda será al estilo de un galpón dentro del cual se podrán encontrar los artículos especializados expuestos por tipo de negocio. Esperamos que la mayor parte de nuestras ventas se den por este medio.

- **Catálogo**

El segundo canal de distribución preferido por nuestro mercado de referencia es la venta por catálogo, esta consiste en que enviaremos un catálogo impreso conjuntamente con un catálogo

online a nuestros clientes potenciales. Los clientes pueden revisar nuestros productos en el catálogo y realizar la compra a través del teléfono, visita a nuestra tienda especializada o a través de nuestra página web con entrega a domicilio.

- **Página Web**

El canal de distribución menos mencionado por nuestro mercado objetivo es la página web, esto se debe a que en el Ecuador el comercio electrónico no tiene un buen nivel de desarrollo. Los clientes prefieren cerciorarse de las características del producto que van a comprar en persona. Lanzaremos nuestra página web más que como un canal de distribución como un medio informativo en donde los clientes podrán revisar nuestro catálogo online. Esperamos que en el futuro el mercado se desarrolle y podamos realizar las ventas por este medio.

Ubicación

Nuestro canal de distribución principal es la tienda especializada por lo cual debemos seleccionar una ubicación estratégica que nos permita estar cerca de nuestro mercado objetivo y al mismo tiempo tener suficiente espacio para la exhibición de los artículos especializados por tipo de negocio.

Características del lugar

Con el fin de que el lugar seleccionado por la compañía cumpla con los requerimientos establecidos a continuación se detallan las características que debe tener el local:

- *Tamaño:* Entre 200 y 300 metros cuadrados.
- *Parqueadero:* El local debe tener parqueo propio o un lugar de parqueo cercano que brinde seguridad.
- *Servicios Básicos:* Agua Potable, Teléfono, Luz
- *Servicio Higiénico:* El local debe contar con un baño para uso de los empleados y clientes.
- *Ubicación:* Debe estar ubicado en la zona Norte de Quito. El local debe estar en un sitio de fácil acceso mediante transporte público. La tienda especializada debe estar ubicada en una de las principales avenidas del norte de Quito con gran afluencia de personas.
- *Seguridad:* El local debe estar ubicado en una zona de baja criminalidad y que sea regularmente controlado por la Policía Nacional. Las instalaciones del local deben garantizar la seguridad de los bienes de la empresa, estas seguridades incluyen seguros en las puertas y ventanas, acceso restringido, etc.

- *Estado del local:* Debe estar en buenas condiciones, es decir que la construcción no sea muy antigua, el local este limpio y las conexiones eléctricas sean seguras.
- *Piso:* preferiblemente el piso debe ser de baldosa para garantizar la higiene del local.
- *Contrato de arrendamiento:* se establecerá por el periodo mínimo de dos años.
- *Locales cercanos:* los locales vecinos no deben afectar en ninguna manera el funcionamiento normal de la planta de producción, por ejemplo exceso de ruido, basura, contaminación de aire.

Considerando todos los requerimientos anteriores hemos seleccionado la mejor ubicación posible para nuestra primera tienda especializada de artículos de equipamiento de negocios:

- Dirección:

Avenida de los Shyris y Calle Bélgica Esquina

2.5.5. Promoción y relaciones públicas

Objetivos de Promoción

- ▶ Posicionamiento nuevo
 - La empresa es nueva en el mercado por lo cual hay que posicionarla desde cero.
 - El posicionamiento se basará en ofrecer productos especializados a precios bajos.
- ▶ Recordación
 - Ser los primeros en la mente de los emprendedores ecuatorianos en cuanto a equipamiento de negocios
- ▶ Persuasión
 - Obtener un 20% del mercado durante el primer año
- ▶ Información
 - Dar a conocer al negocio y la modalidad de compra y venta de artículos usados a nivel empresarial

Estrategias de promoción

- **Expectativa**

Desarrollaremos una campaña de expectativa dirigida a los emprendedores basándonos en el siguiente concepto: ¿Dónde empiezo a emprender? La campaña incluirá anuncios en los medios de comunicación a los que los emprendedores están expuestos para crear expectativa y curiosidad en el proyecto.

- **Información**

En la etapa de información buscamos dar a conocer a los emprendedores la compra de artículos usados para empezar su negocio. Pretendemos crear una cultura de reutilización de los recursos y ver a la compra de artículos usados como una buena opción para el equipamiento de empresas nuevas y nacientes.

La etapa de información incluirá volantes informativos, catálogos, página web, asesoramiento por parte de nuestros vendedores en la tienda especializada y publicaciones en los principales medios a los cuales están expuestos los emprendedores.

- **Persuasión**

Para persuadir a los emprendedores de comprar los artículos para equipar sus negocios en AVANT, nuestra campaña en esta etapa estará enfocada en resaltar una imagen de éxito y la facilidad de encontrar todo en un solo lugar. Esto incluye la utilización de las herramientas de promoción para atraer a nuestros clientes potenciales y fidelizar a los que vamos adquiriendo conforme crece nuestra empresa.

- **Mantenimiento**

El mantenimiento de la campaña se realizará tras el proceso de evaluación y control de nuestros esfuerzos de promoción según la actividad como se detalla a continuación:

CUADRO N° 70
MANTENIMIENTO Y CONTROL DE MARKETING

Objetivo	Estrategia	Actividad	Control	Resultado Esperado	Medida de Resultados
Posicionarnos como la primera empresa de compra y venta de artículos usados a nivel empresarial	Resaltar los beneficios de nuestros productos como son artículos especializados a precios bajos	Dar a conocer a la empresa en ferias de emprendimiento	Medición de los visitantes al stand de la empresa	2.000	Número de visitantes al stand por feria
		Lanzar una campaña a través de mailing	Medición de los emprendedores contactados a través de mailing	50%	Porcentaje de emprendedores contactados del total de emprendedores en Ecuador
Ser los primeros en la mente de los emprendedores ecuatorianos en cuanto a equipamiento de negocios	Alcanzar altos niveles de frecuencia de exposición a la marca	Regalar a los emprendedores artículos promocionales	Top of mind	1	Lugar en la mente del consumidor cuando piensa en equipamiento de negocios
		Pautar una mención publicitaria en el podcast para emprendedores más escuchado	Top of mind	1	Lugar en la mente del consumidor cuando piensa en equipamiento de negocios
Obtener un 20% del mercado durante el primer año	Hacer que nuestros consumidores entren en contacto con la modalidad de ventas de la empresa	Enviar catálogos mensuales	Participación de mercado	20%	Porcentaje de participación de mercado alcanzado en el primer año
		Lanzar una página web en donde se pueda ver el catálogo y realizar compras	Medir el número de ventas a través de la página web	10%	Porcentaje de ventas realizadas a través de la página web
Dar a conocer al negocio y la modalidad de compra y venta de artículos usados a nivel empresarial	Promocionar nos a través de los medios que más llegan a los emprendedores	Tener stands en las ferias de emprendimiento	Medición de emprendedores informados sobre la empresa	2.000	Número de emprendedores contactados por feria
		Lanzar una página web en donde se informe sobre nuestro negocio y la modalidad compra y venta	Visitas a la página web	500	Número de visitas mensuales a la página web

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

Estrategia de publicidad

- Nombre y logo



- Creación del mensaje publicitario

- Estrategia del mensaje

El mensaje publicitario resaltara la principal ventaja de nuestros productos que es artículos especializados para el equipamiento de negocios.

“Equipamiento para tu negocio al mejor precio”

- Elección del medio

- Decidir sobre el alcance, la frecuencia y el impacto

- Alcance: 50% del mercado objetivo
- Frecuencia: el consumidor medio se ve expuesto a nuestros mensajes 2 veces
- Impacto: nuestros productos deben ser observados y probados por los clientes del mercado objetivo.

Plan de medios

► **Página Web**

Los emprendedores manifestaron el deseo de conocer los productos que ofrece la empresa a través de una página web.

Manejaremos un catálogo online, sin embargo no esperamos obtener más del 10% de las ventas a través de este medio

► **Podcast emprendedores**

Los emprendedores escuchan programas sobre emprendimiento a través de los podcasts. El podcast de emprendimiento más escuchado es emprendedores anónimos en donde pautaremos una mención publicitaria

► **Artículos Promocionales**

Los artículos promocionales son útiles para el trabajo diario del emprendedor, mejoran la recordación de la marca y pueden ser

vistos por otros emprendedores. Por estas razones obsequiaremos a los emprendedores artículos promocionales con nuestra marca y slogan.

► Catálogo

Nuestro catálogo mensual incluirá fotos de productos junto con su ficha técnica y precio base. El catálogo será repartido a nuestros clientes registrados y a los clientes potenciales directamente en sus empresas.

► Mailing

Nuestra campaña de mailing pretende alcanzar al 50% de los emprendedores del Ecuador. En nuestro mail se incluirá un mini catálogo con nuestros productos más populares y la invitación a visitar nuestra tienda especializada con un cupón de descuento.

► Ferias y eventos

Stands de AVANT en todas las ferias a nivel nacional sobre emprendimiento. En los stands repartiremos catálogos, volantes, tarjetas de presentación. Se asesorará a los emprendedores sobre que equipamiento necesitan para su tipo de negocio y los invitaremos a visitar nuestra tienda especializada y catálogo virtual.

Herramientas de promoción

- Cupones

Ofreceremos a nuestros clientes cupones de descuento a través de nuestros catálogos, página web, mailing y ferias de emprendedores. Con los cupones pretendemos incentivar a los emprendedores a visitar nuestra tienda especializada.

- Descuentos por paquetes de equipamiento

El descuento por la compra de paquetes de equipamiento pretende incrementar el volumen de compra por cliente,

nuestro incentivo será un descuento en el precio final del paquete de descuentos.

Marketing Directo

Bases de datos

Para que el marketing directo sea eficaz necesitamos una buena base de datos de clientes corporativos. En esta base de datos recopilamos datos individuales del cliente como son datos de identificación, ubicación, preferencias, como nos encontró, etc.

Telemarketing

El telemarketing consiste en el uso del teléfono como medio de venta directa a los consumidores. Este medio se divide en dos tipos:

- **Marketing telefónico de salida**

Realizaremos llamadas a nuestros clientes corporativos de la lista de base de datos de clientes para ofrecerles nuestros productos, obtener datos de contactos importantes y también

para confirmar los pedidos y realizar un monitoreo postventa de la satisfacción del cliente.

- Marketing telefónico de entrada

Nuestros consumidores podrán realizar sus pedidos vía telefónica y concertar citas para que nuestro agente de ventas brinde asesoría sobre equipamiento para emprendedores.

Venta personal

- Selección de contactos

Nuestra selección de contactos se maneja de la siguiente manera:

- Clientes nuevos

- Listas de emprendedores

Los centros de apoyo al emprendedor manejan listas de emprendedores a los cuales podemos contactar para ofrecerles nuestros artículos de equipamiento

- Contactos de la pagina web

A través de nuestra página web obtendremos datos de empresas que se contacten con nosotros para preguntar sobre los productos, comprar, o soliciten catálogos.

- Referencias de clientes

Solicitaremos a nuestros clientes que nos recomienden con otras empresas y nos den sus datos de contacto para enviarles cupones e informarles sobre nuestros productos.

- Fase preliminar

En el caso de nuestros clientes corporativos debemos conocer todo lo posible sobre la organización que busca artículos de equipamiento.

Estos aspectos son:

- ¿Cuáles son sus necesidades?
- ¿Quién está involucrado en la compra?

Estos datos pueden ser consultados en Internet o llamando a las empresa. Además para cada visita se debe fijar objetivos y elegir correctamente el momento.

- Primer contacto

El primer contacto con el cliente corporativo puede ser una visita a nuestra tienda especializada, página web o llamada telefónica. El agente de ventas debe ser amable y utilizar palabras positivas para explicar las características de los productos.

El dialogo puede variar pero en general debe tomarse en cuenta lo siguiente:

- Saludo cordial que incluya en nombre de la persona y su cargo
- Explicar brevemente a que se dedica nuestro negocio y las soluciones empresariales que ofrece
- Preguntar ¿En qué le puedo ayudar? ¿Qué necesita?
- Escuchar activamente las necesidades del cliente
- Recomendarle los productos indicados a sus necesidades
- Recopilar todos los datos del cliente e incluirlo en nuestra base de datos
- Terminar fijando una fecha de un nuevo encuentro

- Presentación y demostración

Durante la presentación el agente de ventas debe hacer lo siguiente:

- Hablar de las ventajas del producto
- Explicar como el producto satisface sus necesidades
- Escuchar los problemas y objeciones que tenga el consumidor

- Resolución de objeciones

Cuando surjan objeciones por parte del cliente el agente de ventas debe:

- Utilizar un enfoque positivo para responder a las objeciones
- Averiguar que objeciones esconde el cliente como por ejemplo una rebaja de precios o facilidades de pago
- Preguntarle al cliente si tiene alguna objeción o pregunta
- Proporcionar más información al cliente sobre nuestros productos

- Cierre de la operación

El agente de ventas debe identificar el momento apropiado en

cada caso para cerrar la venta puede utilizar frases como

“cuantas unidades de este artículo le anoto en su pedido”

“cuando desearía que le entreguemos los productos”

“desearía algún otro producto más” “si me confirma ahora su

pedido podríamos entregárselo en pocas horas”

- Seguimiento

El seguimiento postventa se realizara con una llamada

telefónica al cliente para confirmar la recepción del pedido y

realizar le una breve encuesta de satisfacción del cliente.

Presupuesto

CUADRO N° 71
PRESUPUESTO DE MARKETING

Medios	Precio	Frecuencia	Presupuesto Anual
Página Web	\$1.200	Diaria	\$1.200
Podcast Emprendedores	\$200	Mensual	\$2.400
Artículos Promocionales	\$1.200	Trimestral	\$4.800
Catálogo	\$800	Mensual	\$9.600
Mailing	\$1.500	Trimestral	\$6.000
Ferias emprendimiento	\$2.500	6 ferias al año	\$15.000
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL			\$39.000

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
 Elaborado por: Gabriela Pino

2.5.6. Ventas

El proceso de ventas de nuestros artículos usados para el equipamiento de empresas es el siguiente:

Paso 1: Compra de artículos en desuso

Las empresas que quieren vender sus artículos en desuso los pueden traer a nuestra tienda especializada en donde nuestro experto evaluador realizará la estimación de los artículos o pueden optar por una estimación a domicilio y el transporte de los artículos a nuestra tienda por un valor adicional. Conjuntamente con la empresa, el experto fijará el mejor precio de venta y estableceremos un contrato que le garantiza a la empresa proveedora:

- La venta de su artículo al precio acordado
- Un seguro para sus objetos

Paso 2: Exposición de los artículos de equipamiento

Los artículos son puestos a la venta en nuestra tienda especializada y expuestos permanentemente a miles de internautas en nuestra página www.equiparminegocio.com los 7 días de la semana durante las 24 horas. Los clientes que visitan nuestra tienda especializada reciben asesoramiento sobre el equipamiento especializado en cada tipo de negocio.

Paso 3: Venta de soluciones de equipamiento

Una vez realizado el pago, hacemos la entrega de los artículos y el cliente transporta los artículos o puede optar por nuestro servicio de entrega por un valor adicional. Enviamos a las empresas proveedoras un informe mensual de las ventas realizadas y el pago de los artículos vendidos deducida nuestra comisión.

2.5.7. Alianzas Estratégicas

En la actualidad existen varios proyectos de apoyo al emprendedor organizados por empresas privadas y públicas. Los emprendedores acuden a estos proyectos para buscar asesoramiento sobre cómo empezar su negocio, financiamiento y apoyo para el desarrollo. Realizaremos alianzas estratégicas con estas organizaciones de tal forma que nos permitan promocionar nuestros artículos especializados para el equipamiento de negocios.

La primera organización con la cual vamos a realizar una alianza estratégica será Catapulta, una empresa privada destinada a impulsar y desarrollar a los emprendedores del Ecuador. La empresa nos permitirá recomendar nuestros productos a los emprendedores que se encuentran dentro de sus programas

de apoyo a cambio de ofrecerles un descuento especial si demuestran estar recibiendo la asesoría de Catapulta y sus asociados.

Otras organizaciones con las cuales desarrollaremos alianzas similares serán:

- Siembra Futuro de Cervecería Nacional.
- BiD Network, red social de emprendedores.
- Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQUITO.
- Emrendecuator programa de desarrollo emprendedor del Ministerio Coordinador de la Productividad, Empleo y Competitividad.
- Credife Desarrollo Microempresarial del Banco Pichincha
- Junior Achievement Ecuador
- Programa de Emprendimiento de la Universidad Tecnológica del Ecuador

2.5.8. Estrategias y Proyecciones de Ventas

Para poder alcanzar nuestros objetivos de ventas necesitamos desarrollar a nuestra fuerza de ventas de tal manera que puedan cumplir desarrollar relaciones comerciales duraderas, generando confianza y brindando una solución integral a los problemas de equipamiento de nuestros clientes.

Las características que buscamos desarrollar en nuestros vendedores son:

- Motivación para entender y ayudar al cliente
- Compromiso con el cliente de brindarle siempre la mejor opción
- Capacidad de crear lealtad del cliente, la cual será reconocida y premiada.
- Cumplimiento de las metas de la empresa y las metas auto impuestas

Nuestros vendedores serán reconocidos por desarrollar relaciones comerciales duraderas con los clientes, ofreciéndoles artículos de acuerdo a sus necesidades y no de acuerdo al cumplimiento de cuotas de venta.

Proyecciones de Ventas

Para poder elaborar nuestras proyecciones de ventas debemos tomar en cuenta nuestros objetivos de participación de mercado por segmento:

CUADRO N° 72
OBJETIVOS DE PARTICIPACIÓN DE MERCADOS

Objetivos de Participación de Mercado							
Segmentos	Mercado Objetivo	Part. Año 1	Cientes Año 1	Part. Año 2	Cientes Año 2	Part. Año 3	Cientes Año 3
Inicial	4.126	10%	413	12%	495	17%	701
Aumento	3.610	4%	144	5%	180	6%	217
Apertura	2.407	0%	-	3%	72	5%	120
TOTAL	10.142	14%	557	20%	748	28%	1.038

Fuente: Investigación de mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

Con la proyección de nuestra participación de mercado por año podemos proyectar cuántos artículos por segmento serán demandados. Multiplicamos el precio de los productos por la cantidad demandada y obtenemos la proyección de ventas por segmento y por producto:

CUADRO N° 73
PROYECCIÓN DE VENTAS SEGMENTO INICIAL AÑO 1

Paquete	Aceptación	Precio Año 1	Cantidad Año 1	Ventas Año 1
Alimentos	21%	\$ 1.360,00	87	\$ 117.827,14
Software	17%	\$ 820,00	70	\$ 57.510,86
Turismo	11%	\$ 1.440,00	45	\$ 65.349,50
Manufacturas	11%	\$ 990,00	45	\$ 44.927,78
Comercio	13%	\$ 1.590,00	54	\$ 85.276,15
Agricultura	9%	\$ 2.740,00	37	\$ 101.737,30
Recreacionales	4%	\$ 670,00	17	\$ 11.056,61
Metalmecánica	4%	\$ 1.030,00	17	\$ 16.997,47
Reciclaje	2%	\$ 790,00	8	\$ 6.518,45
TOTAL AÑO 1			380	\$ 507.201,26

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

CUADRO N° 74
PROYECCIÓN DE VENTAS SEGMENTO INICIAL AÑO 2

Paquete	Aceptación	Precio Año 2	Cantidad Año 2	Ventas Año 2
Alimentos	21%	\$ 1.441,60	104	\$ 149.876,12
Software	17%	\$ 869,20	84	\$ 73.153,82
Turismo	11%	\$ 1.526,40	54	\$ 83.124,57
Manufacturas	11%	\$ 1.049,40	54	\$ 57.148,14
Comercio	13%	\$ 1.685,40	64	\$ 108.471,27
Agricultura	9%	\$ 2.904,40	45	\$ 129.409,84
Recreacionales	4%	\$ 710,20	20	\$ 14.064,01
Metalmecánica	4%	\$ 1.091,80	20	\$ 21.620,78
Reciclaje	2%	\$ 837,40	10	\$ 8.291,47
TOTAL AÑO 2			455	\$ 645.160,01

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

CUADRO N° 75
PROYECCIÓN DE VENTAS SEGMENTO INICIAL AÑO 3

Paquete	Aceptación	Precio Año 3	Cantidad Año 3	Ventas Año 3
Alimentos	21%	\$ 1.528,10	147	\$ 225.063,97
Software	17%	\$ 921,35	119	\$ 109.852,65
Turismo	11%	\$ 1.617,98	77	\$ 124.825,39
Manufacturas	11%	\$ 1.112,36	77	\$ 85.817,46
Comercio	13%	\$ 1.786,52	91	\$ 162.887,68
Agricultura	9%	\$ 3.078,66	63	\$ 194.330,44
Recreacionales	4%	\$ 752,81	28	\$ 21.119,45
Metalmecánica	4%	\$ 1.157,31	28	\$ 32.467,21
Reciclaje	2%	\$ 887,64	14	\$ 12.451,02
TOTAL AÑO 3			645	\$ 968.815,28

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

CUADRO N° 76
PROYECCIÓN DE VENTAS SEGMENTO AUMENTO AÑO 1

Tipo de Producto	Producto	Aceptación	Precio Año 1	Cantidad Año 1	Ventas Año 1
Muebles	Silla	22%	\$ 46,00	32	\$ 1.461,29
	Escritorio/Mesa	24%	\$ 172,50	35	\$ 5.977,99
	Estantería	15%	\$ 80,50	22	\$ 1.743,58
	Archivador	15%	\$ 172,50	22	\$ 3.736,25
	Sillón	10%	\$ 172,50	14	\$ 2.490,83
	Exhibidor	11%	\$ 805,00	16	\$ 12.786,27
Equipos	Computador	30%	\$ 460,00	43	\$ 19.926,65
	Impresora	24%	\$ 57,50	35	\$ 1.992,66
	Teléfono	24%	\$ 34,50	35	\$ 1.195,60
	Fax	10%	\$ 100,00	14	\$ 1.443,96
	Fotocopiadora	6%	\$ 400,00	9	\$ 3.465,50
	Proyector	5%	\$ 300,00	7	\$ 2.165,94
Maquinaria	Refrigeradora	21%	\$ 402,50	30	\$ 12.205,07
	Cocina	18%	\$ 230,00	26	\$ 5.977,99
	Frigorífico	12%	\$ 400,00	17	\$ 6.931,01
	Empacadora al vacío	9%	\$ 2.000,00	13	\$ 25.991,28
	Horno	14%	\$ 80,50	20	\$ 1.627,34
	Selladora	11%	\$ 30,00	16	\$ 476,51
	Deshidratador de alimentos	2%	\$ 100,00	3	\$ 288,79
	Suelda Eléctrica	2%	\$ 460,00	3	\$ 1.328,44
	Tractor Agrícola	2%	\$ 2.300,00	3	\$ 6.642,22
	Guillotina	5%	\$ 57,50	7	\$ 415,14
	Maquina Coser/Cortar	5%	\$ 287,50	7	\$ 2.075,69
TOTAL AÑO 1				429	\$ 122.346,01

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
 Elaborado por: Gabriela Pino

CUADRO N° 77
PROYECCIÓN DE VENTAS SEGMENTO AUMENTO AÑO 2

Tipo de Producto	Producto	Aceptación	Precio Año 2	Cantidad Año 2	Ventas Año 2
Muebles	Silla	22%	\$ 52,90	40	\$ 2.100,60
	Escritorio/Mesa	24%	\$ 198,38	43	\$ 8.593,37
	Estantería	15%	\$ 92,58	27	\$ 2.506,40
	Archivador	15%	\$ 198,38	27	\$ 5.370,85
	Sillón	10%	\$ 198,38	18	\$ 3.580,57
	Exhibidor	11%	\$ 925,75	20	\$ 18.380,26
Equipos	Computador	30%	\$ 529,00	54	\$ 28.644,56
	Impresora	24%	\$ 66,13	43	\$ 2.864,46
	Teléfono	24%	\$ 39,68	43	\$ 1.718,67
	Fax	10%	\$ 115,00	18	\$ 2.075,69
	Fotocopiadora	6%	\$ 460,00	11	\$ 4.981,66
	Proyector	5%	\$ 345,00	9	\$ 3.113,54
Maquinaria	Refrigeradora	21%	\$ 462,88	38	\$ 17.544,79
	Cocina	18%	\$ 264,50	32	\$ 8.593,37
	Frigorífico	12%	\$ 460,00	22	\$ 9.963,32
	Empacadora al vacío	9%	\$ 2.300,00	16	\$ 37.362,47
	Horno	14%	\$ 92,58	25	\$ 2.339,31
	Selladora	11%	\$ 34,50	20	\$ 684,98
	Deshidratador de alimentos	2%	\$ 115,00	4	\$ 415,14
	Suelda Eléctrica	2%	\$ 529,00	4	\$ 1.909,64
	Tractor Agrícola	2%	\$ 2.645,00	4	\$ 9.548,19
	Guillotina	5%	\$ 66,13	9	\$ 596,76
	Maquina Coser/Cortar	5%	\$ 330,63	9	\$ 2.983,81
TOTAL AÑO 2				536	\$ 175.872,39

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
 Elaborado por: Gabriela Pino

CUADRO N° 78
PROYECCIÓN DE VENTAS SEGMENTO AUMENTO AÑO 3

Tipo de Producto	Producto	Aceptación	Precio Año 3	Cantidad Año 3	Ventas Año 3
Muebles	Silla	22%	\$ 60,84	48	\$ 2.898,83
	Escritorio/Mesa	24%	\$ 228,13	52	\$ 11.858,85
	Estantería	15%	\$ 106,46	32	\$ 3.458,83
	Archivador	15%	\$ 228,13	32	\$ 7.411,78
	Sillón	10%	\$ 228,13	22	\$ 4.941,19
	Exhibidor	11%	\$ 1.064,61	24	\$ 25.364,75
Equipos	Computador	30%	\$ 608,35	65	\$ 39.529,49
	Impresora	24%	\$ 76,04	52	\$ 3.952,95
	Teléfono	24%	\$ 45,63	52	\$ 2.371,77
	Fax	10%	\$ 132,25	22	\$ 2.864,46
	Fotocopiadora	6%	\$ 529,00	13	\$ 6.874,69
	Proyector	5%	\$ 396,75	11	\$ 4.296,68
Maquinaria	Refrigeradora	21%	\$ 532,31	45	\$ 24.211,81
	Cocina	18%	\$ 304,18	39	\$ 11.858,85
	Frigorífico	12%	\$ 529,00	26	\$ 13.749,39
	Empacadora al vacío	9%	\$ 2.645,00	19	\$ 51.560,20
	Horno	14%	\$ 106,46	30	\$ 3.228,24
	Selladora	11%	\$ 39,68	24	\$ 945,27
	Deshidratador de alimentos	2%	\$ 132,25	4	\$ 572,89
	Suelda Eléctrica	2%	\$ 608,35	4	\$ 2.635,30
	Tractor Agrícola	2%	\$ 3.041,75	4	\$ 13.176,50
	Guillotina	5%	\$ 76,04	11	\$ 823,53
	Maquina Coser/Cortar	5%	\$ 380,22	11	\$ 4.117,65
TOTAL AÑO 3				643	\$ 242.704,00

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

CUADRO N° 79
PROYECCIÓN DE VENTAS SEGMENTO APERTURA AÑO 1

Tipo de Negocio	Aceptación	Precio Paquete Año 1	Cantidad Año 1	Ventas Año 1
Alimentos frescos y preparados	33%	\$ 1.350,00	-	\$ -
Software	15%	\$ 810,00	-	\$ -
Turismo	4%	\$ 1.430,00	-	\$ -
Manufacturas	4%	\$ 980,00	-	\$ -
Comercio	22%	\$ 1.680,00	-	\$ -
Agricultura	0%	\$ 2.730,00	-	\$ -
Actividades recreacionales	0%	\$ 660,00	-	\$ -
Metalmecánica	7%	\$ 1.030,00	-	\$ -
Reciclaje	1%	\$ 780,00	-	\$ -
TOTAL AÑO 1			-	\$ -

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
 Elaborado por: Gabriela Pino

CUADRO N° 80
PROYECCIÓN DE VENTAS SEGMENTO APERTURA AÑO 2

Tipo de Negocio	Aceptación	Precio Paquete Año 2	Cantidad Año 2	Ventas Año 2
Alimentos frescos y preparados	33%	\$ 1.431,00	24	\$ 34.094,06
Software	15%	\$ 858,60	11	\$ 9.298,38
Turismo	4%	\$ 1.515,80	3	\$ 4.377,51
Manufacturas	4%	\$ 1.038,80	3	\$ 2.999,97
Comercio	22%	\$ 1.780,80	16	\$ 28.285,44
Agricultura	0%	\$ 2.893,80	-	\$ -
Actividades recreacionales	0%	\$ 699,60	-	\$ -
Metalmecánica	7%	\$ 1.091,80	5	\$ 5.517,80
Reciclaje	1%	\$ 826,80	1	\$ 596,93
TOTAL AÑO 2			62	\$ 85.170,10

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado
 Elaborado por: Gabriela Pino

CUADRO N° 81
PROYECCIÓN DE VENTAS SEGMENTO APERTURA AÑO 3

Tipo de Negocio	Aceptación	Precio Paquete Año 3	Cantidad Año 3	Ventas Año 3
Alimentos frescos y preparados	33%	\$ 1.516,86	40	\$ 60.232,84
Software	15%	\$ 910,12	18	\$ 16.427,14
Turismo	4%	\$ 1.606,75	5	\$ 7.733,60
Manufacturas	4%	\$ 1.101,13	5	\$ 5.299,95
Comercio	22%	\$ 1.887,65	26	\$ 49.970,95
Agricultura	0%	\$ 3.067,43	-	\$ -
Actividades recreacionales	0%	\$ 741,58	-	\$ -
Metalmecánica	7%	\$ 1.157,31	8	\$ 9.748,12
Reciclaje	1%	\$ 876,41	1	\$ 1.054,58
TOTAL AÑO 3			103	\$ 150.467,18

Fuente: Investigación de Mercados realizada como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

3. PLAN DE OPERACIÓN

3.1. LOCACIÓN

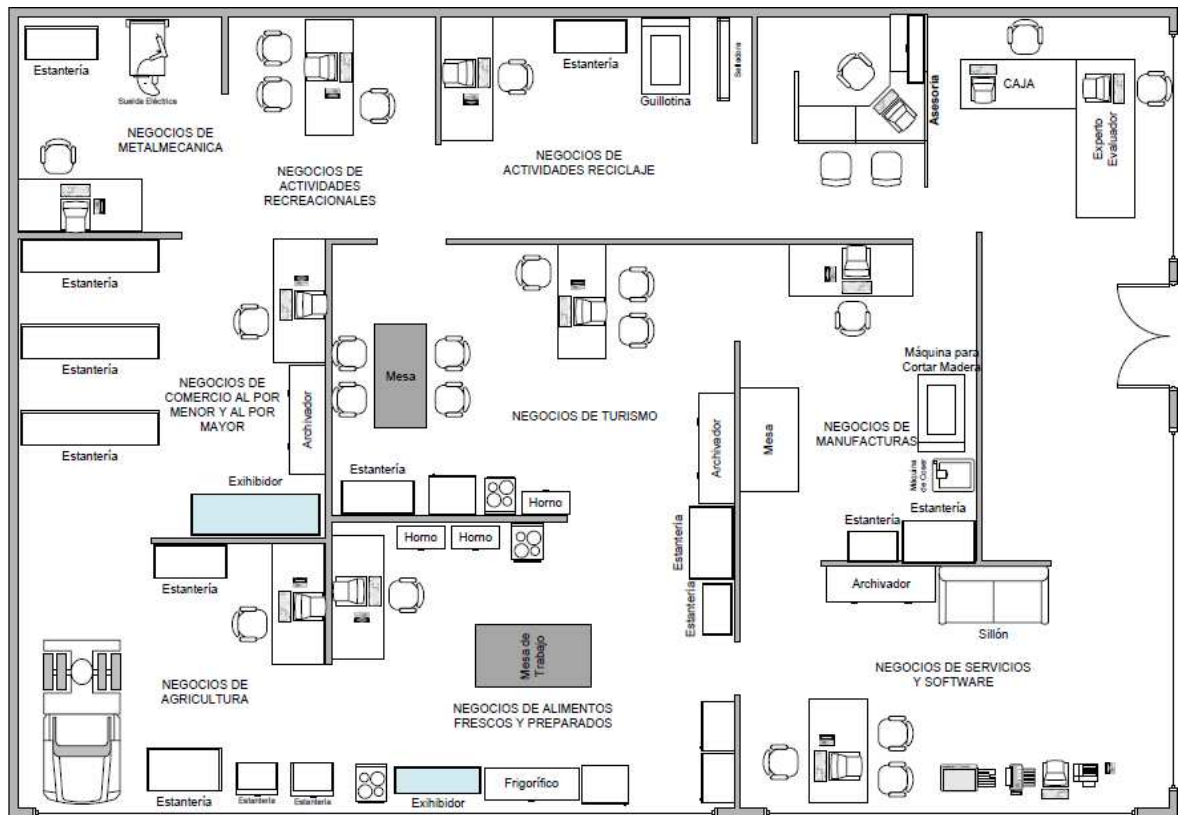
Para el funcionamiento de nuestro negocio necesitamos abrir una tienda especializada en el norte de la ciudad de Quito en una de sus principales avenidas. Para nuestra primera tienda especializada hemos seleccionado el siguiente posible lugar:

- Dirección: Avenida de los Shyris y Calle Bélgica Esquina
- Tamaño: 275 m²
- Descripción: Amplio local con ventanales de exhibición, guardianía y alarma, 2 baños, parqueaderos cubiertos.

La distribución de nuestra tienda especializada será la siguiente:

GRÁFICO N° 54

DISTRIBUCIÓN DE LA TIENDA ESPECIALIZADA



Elaborado por: Gabriela Pino

Para la imagen ampliada ver Anexo 2

Nuestra tienda especializada está dividida en secciones de acuerdo a los tipos de negocios más comunes en nuestro mercado objetivo. El cliente puede pasear entre todos los tipos de negocios y optar por paquetes de equipamiento o artículos especializados individuales. Al final del recorrido el cliente se encuentra con el área de asesoría en donde encontrará a un experto en equipamiento de negocios que le ayudará a evaluar los diferentes paquetes de equipamiento y las necesidades futuras de su negocio. Las empresas que deseen vender sus artículos pueden contactar directamente al experto evaluador quién realiza una estimación de los

artículos y los recibe para su posterior ubicación en el área de exposición de nuestra tienda.

3.2. DOMINIO DE PROPIEDAD

Los artículos que recibe nuestra empresa para la exposición en nuestra tienda especializada, en la página web y catálogos mensuales son nuestra responsabilidad. La empresa que desea vender sus artículos de equipamiento usados firma un contrato conjuntamente con nosotros en el cual nos dan poder sobre el artículo a vender. Por el lapso de tiempo que los artículos estén bajo nuestro poder estarán respaldados con un seguro contra daño y robo.

Cuando un comprador realiza el pago por la compra de los artículos que nuestra empresa oferta, el dominio del artículo pasa a ser del comprador. En este punto del intercambio el dinero de la venta es acreditado a la empresa vendedora después de la respectiva deducción de la comisión de nuestra empresa y otros gastos que hayan sido acordados al momento de la firma del contrato.

3.3. POLÍTICAS DE COMPRAS

Nuestro proceso de compra de artículos usados para el equipamiento de negocios a empresas está normado bajo las siguientes políticas:






- Todos los artículos deben pasar por el proceso de evaluación realizado por nuestros expertos evaluadores quienes realizarán una estimación del valor de cada artículo.
- El precio de los artículos será fijado conjuntamente con la empresa vendedora del artículo y se incluirá el valor de nuestra comisión.
- Se firmará un contrato de compraventa en donde se estipula el traspaso de dominio de la propiedad, los derechos y obligaciones de las partes involucradas, el precio del artículo y las condiciones de la venta.
- Una vez firmado el contrato, los artículos pasan a la exhibición en nuestra tienda virtual, página web y catálogo por un lapso de 90 días.
- Si los artículos se venden en lapso de los 90 días, el dinero es depositado a la empresa vendedora después de la disminución nuestra comisión
- Si los artículos no se venden después del lapso del 90 días son regresados a la empresa vendedora y pasan a ser su responsabilidad.

- No aceptamos artículos robados o de dudosa precedencia, en mal estado, prohibidos o ilegales, explosivos, contaminantes
- Si el evaluador encuentra que el artículo no cumple con nuestros requerimientos básicos de limpieza, funcionamiento y apariencia declinaremos nuestra propuesta de aceptar dicho artículo en nuestra tienda.

3.4. PROCESOS DE OPERACIONES

Los diferentes procesos de operaciones que se llevarán a cabo diariamente en nuestra empresa se encuentran detallados en el siguiente diagrama de procesos:

CUADRO N° 82
DIAGRAMA DE PROCESOS

AVANT ARTICULOS USADOS PARA EL EQUIPAMIENTO DE NEGOCIOS								
ACTIVIDADES	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Archivo	Tiempo en minutos	Costo	Responsable
								
Recepción de propuesta de venta del artículo	X					10	\$ 0,18	Asistente
Contacto con la vendedora	X					10	\$ 0,35	Experto Evaluador
Evaluación del artículo usado		X				15	\$ 0,52	Experto Evaluador
Estimación de Precio	X					15	\$ 0,52	Experto Evaluador
Firma de Contrato de compraventa	X					10	\$ 0,35	Experto Evaluador
Registro del contrato					X	5	\$ 0,09	Asistente
Transporte del artículo a la tienda			X			20	\$ 0,73	Transportista
Almacenamiento	X					5	\$ 0,09	Bodeguero
Exhibición	X					10	\$ 0,28	Vendedor
Demostración y resolución de dudas	X					15	\$ 0,42	Vendedor
Recepción de intención de compra	X					5	\$ 0,14	Vendedor
Asesoramiento de necesidades de equipamiento	X					15	\$ 0,47	Asesor
Elección final del o los artículos	X					15	\$ 0,47	Asesor
Recepción del pago	X					10	\$ 0,18	Cajero
Entrega de los artículos	X					10	\$ 0,28	Vendedor
Envío al comprador			X			20	\$ 0,73	Transportista
Evaluar la satisfacción	X					10	\$ 0,18	Asistente
Cobro de la comisión	X					5	\$ 0,14	Contador
Transferencia del pago a la empresa vendedora	X					10	\$ 0,28	Contador
TOTAL POR ARTÍCULO						215	\$ 6,40	

Elaborado por: Gabriela Pino

3.5. POLÍTICAS DE SERVICIO Y GARANTÍAS

Políticas de Servicio

Nuestros servicios de asesoría en equipamiento de negocios y búsqueda de artículos no disponibles en el mercado se rigen bajo las siguientes políticas:

- Nuestros servicios complementarios están disponibles para todos los clientes registrados, es decir los clientes que nos han proporcionado sus datos a través del registro de usuario en nuestra página web o llenando el formulario de registro de cliente en nuestra tienda especializada.
- Los servicios se prestarán de acuerdo a la disponibilidad de nuestros asesores y vendedores.
- Los servicios se prestarán gratuitamente para los clientes registrados
- En la búsqueda de artículos no disponibles en el mercado intentaremos ofrecer a nuestros clientes las opciones al menor precio posible.
- El servicio de asesoría está limitado al área de equipamiento de negocios, nuestros asesores no brindarán asesorías sobre el manejo de empresas ni inversiones.
- El servicio de búsqueda de artículos no involucra la obligación de encontrar el artículo para nuestra empresa.

Garantía de Devolución

Los artículos de equipamiento que ofrecemos tienen la ventaja de ser artículos a precios bajos con una garantía de devolución. Esta garantía consiste en que el comprador puede devolver el artículo hasta 7 días después de efectuada la compra, para lo cual debe entregarnos el artículo en su estado y su embalaje original. Esta garantía permite al cliente hacer la devolución sin penalidades salvo los gastos de retorno.

3.6. MEDIAS DE CONTROL DE CALIDAD

Para asegurar la calidad de los productos que ofertamos hemos instaurado las siguientes medidas de control de calidad:

Evaluación del artículo

Nuestra evaluación del artículo que vamos a vender debe ser exhaustiva y se deben verificar las siguientes características:

- **Material:** evaluar el material con el cual está elaborado el artículo
- **Limpieza:** Inspeccionar si el artículo está limpio, libre de manchas y malos olores.

- Antigüedad: Registraremos la fecha en la cual se empezó a usar el artículo y que frecuencia de uso a tenido desde entonces.
- Desgaste: El evaluador debe cerciorarse que el artículo no tenga fisuras, golpes, rayones, falta de pintura que impida su buen funcionamiento.
- Tamaño y capacidad: El evaluador debe registrar el tamaño del artículo, modelo y demás especificaciones exteriores.
- Accesorios: El evaluador debe registrar que accesorios o partes acompañan al artículo y su estado.
- Funcionamiento: El evaluador debe comprobar que el artículo es completamente funcional y tendrá un buen desempeño futuro mediante la prueba de funcionamiento.

Prueba de funcionamiento

Nuestros expertos evaluadores se encargarán de asegurarse que los artículos usados que sean ofertados a la empresa estén en buenas condiciones y tengan un correcto funcionamiento. El experto evaluador se cerciorará del estado del artículo realizando una prueba de funcionamiento en actividades acordes al tipo de negocio para el cuál será utilizado. El artículo debe ser capaz de desarrollar las actividades acordes a sus especificaciones en la actualidad y a futuro.

Historial de uso

Registraremos el tiempo de uso que ha tenido el artículo, que empresa lo uso, para que actividad, el mantenimiento que ha recibido y haremos una proyección de cuánto tiempo más podrá estar en funcionamiento.

3.7. LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN

El transporte de los artículos hacia la tienda especializada por parte de las empresas vendedoras puede ser de dos formas:

- Directo: La empresa se encarga por si misma del transporte hasta nuestra tienda especializada en donde los artículos son recibidos por nuestro experto evaluador.
- Transporte AVANT: Contratamos un transportista para traer los artículos desde las oficinas de la empresa vendedora hasta nuestra tienda especializada por un recargo extra que dependerá del sector donde se ubique la empresa y la carga transportada.

Una vez que se realiza la venta, nuestros clientes pueden elegir entre dos formas de transportar los artículos adquiridos a su empresa:

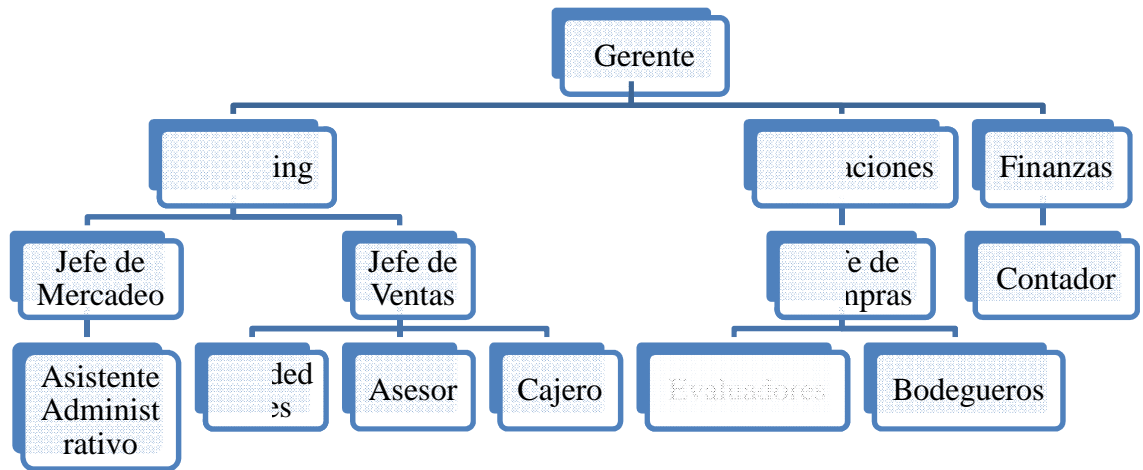
- Directo: La empresa se encarga por si misma del transporte desde nuestra tienda especializada a su empresa una vez que el vendedor hace la entrega.
- Transporte AVANT: Transportamos los artículos adquiridos por un recargo que acorde a la carga transportada y el sector en donde se ubican las oficinas de nuestros clientes.

3.8. ORGANIZACIÓN Y GERENCIA

3.8.1. Estructura Organizacional

AVANT CIA. LTDA. será constituida como una empresa de compañía limitada, iniciando sus operaciones con tres socios y un gerente quien dirigirá el negocio y es quién lo representará legalmente. Para poder funcionar, necesitamos de personal apropiado para cada uno de los siguientes cargos que se exponen en el organigrama:

GRÁFICO N° 55
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Elaborado por: Gabriela Pino

Gerente

Se encarga de representar a la empresa legalmente, negociar con los colaboradores, clientes y proveedores. Realiza la planificación y control de las estrategias para las dos áreas del negocio. Dirige y motiva al grupo que tiene a su cargo para la consecución de los objetivos organizacionales.

Jefe de Marketing

Se encarga de ejecutar el plan de marketing, manejando precios, diseño de productos, distribución y promoción. Dirige al asistente administrativo y apoya al gerente conjuntamente con el jefe de ventas.

Asistente Administrativo

Se encarga de asistir al jefe de marketing y gerente en sus actividades, maneja el control de la satisfacción del cliente, recepta pedidos y pagos.

Jefe de Ventas

Está a cargo del área de ventas, desarrolla estrategias de ventas, motiva a los vendedores y mide su desempeño. Está a cargo de los vendedores, asesor de equipamiento y cajero.

Vendedores

Los vendedores trabajan en nuestra tienda especializada mostrando a los clientes potenciales los diferentes artículos de venta, explican las características de los mismos y desarrollan relaciones comerciales duraderas con el cliente corporativo. Deben reportar al jefe de ventas de su desempeño mensual.

Asesor

Tendremos un asesor de equipamiento por tienda especializada quien se encargará de asistir a los clientes en la evaluación de sus necesidades de equipamiento y les dará sugerencias sobre paquetes de equipamiento y

artículos especializados acordes a su tipo de negocio y necesidades. Debe reportar al jefe de ventas de su desempeño mensual.

Cajero

El cajero se encargará de receptor los pagos de los artículos y emitir las órdenes de entrega para que los clientes puedan recibir los artículos y llevarlos a sus empresas. Debe reportar al jefe de ventas de su desempeño mensual.

Jefe de Compras

Está encargado del manejo de las operaciones de compra de artículos usados, revisión de contratos de compraventa, dirección del equipo de expertos evaluadores a quienes deberá realizar controles periódicos para verificar la efectividad de sus estimaciones de precios. Está a cargo de los expertos evaluadores y bodegueros.

Expertos Evaluadores

Están encargados de evaluar los artículos usados y estimar su precio conjuntamente con la empresa vendedora. Son personas con conocimiento sobre muebles, equipos y maquinaria a nivel empresarial y deben estar

actualizados con respecto al valor de mercado de los artículos y la forma de depreciarlos según su uso. Reportan al jefe de compras mensualmente.

Bodegueros

Se encargan de recibir los artículos, transportarlos dentro de la tienda especializada y almacenarlos, verifican la adecuada exposición de los artículos dentro de la tienda y se encargan de preparar los artículos para su transporte. Reportan al jefe de compras mensualmente.

Contador

La contabilidad de la empresa se realizará con el contrato de un servicio de outsourcing de contabilidad. El contador se encargará de registrar las transacciones, preparar los balances y presentar las declaraciones de impuestos mensuales y anuales. Reporta directamente al gerente una vez al mes.

3.8.2. Equipo gerencial

Para dirigir este negocio se necesita una persona con conocimientos sobre administración de empresas y sobre mobiliario empresarial. Debe ser una persona emprendedora, líder, responsable, creativa, trabajadora, perseverante, organizada y confiable. Esta persona debe saber trabajar en

equipo, motivar a sus colaboradores, entablar relaciones duraderas con los clientes y debe estar comprometida con el desarrollo de la microempresa.

Debe estar apoyada por un equipo de jefes de área independiente y proactivo, empoderado y capaz de tomar decisiones cruciales, analizar el entorno y planificar los siguientes pasos a seguir. El equipo de jefes de área es tan crucial para el desarrollo de la empresa como el gerente general pues están en contacto directo con el funcionamiento operacional de la empresa. El gerente debe juntar un grupo de jefes emprendedor y comprometido con su trabajo mientras se encarga de visualizar la estrategia macro para el futuro de la empresa.

3.8.3. Gobierno corporativo

La empresa será dirigida por un gerente quién a su vez reporta a los socios fundadores quienes se reunirán una vez al mes para realizar una planificación mensual, revisar el cumplimiento de los objetivos y desarrollar nuevas ideas que mejoren el funcionamiento del negocio. Su accionar se verá regulado por el siguiente código de valor:

- Ser responsables por todas nuestras acciones comprometiéndonos a ser cada día mejores.
- Ser constantes con nuestro esfuerzo en todo momento.

- Conservar siempre nuestra honestidad e integridad por encima de otros intereses.
- Respetarse a uno mismo y a los demás aceptando nuestras diferencias.
- Escuchar y entender al cliente convirtiéndonos en un verdadero punto de apoyo.
- Comprometernos con los objetivos de la empresa para progresar en equipo.

3.8.4. Esquema de monitoreo

Para monitorear el desempeño de nuestra empresa en las áreas claves de su funcionamiento utilizaremos los siguientes indicadores:

CUADRO N° 83
ESQUEMA DE MONITOREO

Indicador	Formula	Medida
Fidelización de Clientes	Clientes que han comprado más de una vez X 100	Porcentaje
	Total de Clientes	
Representación en las ventas de cada tipo de artículo	Artículos vendidos de un Tipo de Artículo (Muebles, Equipos, Maquinaria)	Artículos
	Total de Artículos Vendidos	
Tiempo promedio exhibición por tipo de artículo	Suma de los tiempos de exhibición de los artículos de un tipo	Días
	Total de artículos de un tipo	
Ventas promedio por vendedor	Ventas Totales en Dólares	Dólares
	Total de Vendedores	
Representación en las ventas de los paquetes de equipamiento	Total de Paquetes de Equipamiento vendidos en dólares X 100	Porcentaje
	Ventas Totales en Dólares	

Elaborado por: Gabriela Pino

4. PLAN FINANCIERO

4.1. RESUMEN FINANCIERO

Nuestras ventas para el primer año están estimadas en \$629.547,30 con una utilidad de \$18.004,2. Para el segundo año, nuestras ventas ascenderán a \$906.202,50 con una utilidad de \$54.226,10. Para el tercer año tendremos ventas de \$1.361.986,40 y utilidades de \$117.493,50. Las ventas aumentan en relación a nuestra apertura cada año a un nuevo segmento y el incremento anual de nuestra participación en cada uno de los segmentos.

Los costos fijos para el primer año están estimados en \$154.079,20. Para el segundo año, los costos fijos ascenderán a \$186.380,40. Para el tercer año tendremos costos fijos de \$228.652,90. Nuestros costos fijos van aumentando de año a año según la inflación anual y el crecimiento de nuestras necesidades.

Los costos variables para el primer año están estimados en \$440.683,10. Para el segundo año, los costos variables ascenderán a \$634.341,70. Para el tercer año

tendremos costos variables de \$953.390,40. Nuestros costos variables aumentan conforme se incrementan nuestras ventas.

Nuestro margen grueso para el primer año es del 30%, para el segundo año del 30% y para el tercer año del 30%. Nuestro margen operativo es para el primer año es del 5,5%, para el segundo año del 9,4% y para el tercer año del 13,2%. Nuestro margen neto es para el primer año es del 2,9%, para el segundo año del 6,0% y para el tercer año del 8,6%.

Para el primer año nuestros activos están estimados en \$67.945,20, los pasivos en \$29.941,00 y el patrimonio en \$38.004,20. Para el segundo año, nuestros activos ascienden a \$108.626,60, los pasivos serán \$16.396,30 y el patrimonio asciende a \$92.230,30. Para el tercer año nuestros activos serán \$236.755,10, nuestros pasivos ascenderán a \$27.031,30 y nuestro patrimonio será \$209.723,80.

En el primer año, el efectivo al inicio del periodo será \$60.000,00 y al final del periodo será \$42.206,10. En el segundo año, el efectivo al inicio del periodo será \$42.206,10 y al final del periodo será \$76.023,00. En el segundo año, el efectivo al inicio del periodo será \$76.023,00 y al final del periodo será \$191.362,00.

Nuestro requerimiento de capital, que suma inversiones y capital de trabajo para los tres primeros meses de inversión, es de \$60.000,00. La inversión de capital

obtenida de los socios ascenderá \$20.000,00 y los \$40.000,00 restantes provendrán de un préstamo otorgado por una institución bancaria del Ecuador.

Nuestro negocio presenta indicadores financieros favorables. Podemos observar que el negocio generará utilidad desde el primer año, el Valor Actual Neto asciende a \$183.480,28, la Tasa Interna de Retorno es del 67%, el margen groso de rentabilidad es del 30% para los tres primeros años.

4.2. INFORME DE VENTAS-COSTOS

CUADRO N° 84
VENTAS AÑO 1

PRODUCTOS	AÑO 1				
	T1(P)	T2(P)	T3(P)	T4(P)	TOTAL
Paquete Alimentos	\$ 23.565,43	\$ 41.239,50	\$ 41.239,50	\$ 11.782,71	\$117.827,1
Paquete Software	\$ 11.502,17	\$ 20.128,80	\$ 20.128,80	\$ 5.751,09	\$57.510,9
Paquete Turismo	\$ 13.069,90	\$ 22.872,33	\$ 22.872,33	\$ 6.534,95	\$65.349,5
Paquete Manufacturas	\$ 8.985,56	\$ 15.724,72	\$ 15.724,72	\$ 4.492,78	\$44.927,8
Paquete Comercio	\$ 17.055,23	\$ 29.846,65	\$ 29.846,65	\$ 8.527,62	\$85.276,2
Paquete Agricultura	\$ 20.347,46	\$ 35.608,05	\$ 35.608,05	\$ 10.173,73	\$101.737,3
Paquete Actividades Recreacionales	\$ 2.211,32	\$ 3.869,81	\$ 3.869,81	\$ 1.105,66	\$11.056,6
Paquete Metalmecánica	\$ 3.399,49	\$ 5.949,12	\$ 5.949,12	\$ 1.699,75	\$16.997,5
Paquete Reciclaje	\$ 1.303,69	\$ 2.281,46	\$ 2.281,46	\$ 651,84	\$6.518,4
Silla	\$ 292,26	\$ 511,45	\$ 511,45	\$ 146,13	\$1.461,3
Escritorio/Mesa	\$ 1.195,60	\$ 2.092,30	\$ 2.092,30	\$ 597,80	\$5.978,0
Estantería	\$ 348,72	\$ 610,25	\$ 610,25	\$ 174,36	\$1.743,6
Archivador	\$ 747,25	\$ 1.307,69	\$ 1.307,69	\$ 373,62	\$3.736,2
Sillón	\$ 498,17	\$ 871,79	\$ 871,79	\$ 249,08	\$2.490,8
Exhibidor	\$ 2.557,25	\$ 4.475,19	\$ 4.475,19	\$ 1.278,63	\$12.786,3
Computador	\$ 3.985,33	\$ 6.974,33	\$ 6.974,33	\$ 1.992,66	\$19.926,6
Impresora	\$ 398,53	\$ 697,43	\$ 697,43	\$ 199,27	\$1.992,7
Telefono	\$ 239,12	\$ 418,46	\$ 418,46	\$ 119,56	\$1.195,6
Fax	\$ 288,79	\$ 505,39	\$ 505,39	\$ 144,40	\$1.444,0
Fotocopiadora	\$ 693,10	\$ 1.212,93	\$ 1.212,93	\$ 346,55	\$3.465,5
Proyector	\$ 433,19	\$ 758,08	\$ 758,08	\$ 216,59	\$2.165,9
Refrigeradora	\$ 2.441,01	\$ 4.271,78	\$ 4.271,78	\$ 1.220,51	\$12.205,1
Cocina	\$ 1.195,60	\$ 2.092,30	\$ 2.092,30	\$ 597,80	\$5.978,0
Frigorifico	\$ 1.386,20	\$ 2.425,85	\$ 2.425,85	\$ 693,10	\$6.931,0
Empacadora al vacio	\$ 5.198,26	\$ 9.096,95	\$ 9.096,95	\$ 2.599,13	\$25.991,3
Horno	\$ 325,47	\$ 569,57	\$ 569,57	\$ 162,73	\$1.627,3
Selladora	\$ 95,30	\$ 166,78	\$ 166,78	\$ 47,65	\$476,5
Deshidratador	\$ 57,76	\$ 101,08	\$ 101,08	\$ 28,88	\$288,8
Suelda Electrica	\$ 265,69	\$ 464,96	\$ 464,96	\$ 132,84	\$1.328,4
Tractor Agrícola	\$ 1.328,44	\$ 2.324,78	\$ 2.324,78	\$ 664,22	\$6.642,2
Guillotina	\$ 83,03	\$ 145,30	\$ 145,30	\$ 41,51	\$415,1
Maquina Coser/Cortar	\$ 415,14	\$ 726,49	\$ 726,49	\$ 207,57	\$2.075,7
Ingresos totales	\$125.909,5	\$220.341,5	\$220.341,5	\$62.954,7	\$629.547,3

Fuente: Proyección de ventas realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

CUADRO N° 85
VENTAS AÑO 2

PRODUCTOS	AÑO 2				
	T1(P)	T2(P)	T3(P)	T4(P)	TOTAL
Paquete Alimentos	\$ 36.794,04	\$ 64.389,56	\$ 64.389,56	\$ 18.397,02	\$183.970,2
Paquete Software	\$ 16.490,44	\$ 28.858,27	\$ 28.858,27	\$ 8.245,22	\$82.452,2
Paquete Turismo	\$ 17.500,42	\$ 30.625,73	\$ 30.625,73	\$ 8.750,21	\$87.502,1
Paquete Manufacturas	\$ 12.029,62	\$ 21.051,84	\$ 21.051,84	\$ 6.014,81	\$60.148,1
Paquete Comercio	\$ 27.351,34	\$ 47.864,85	\$ 47.864,85	\$ 13.675,67	\$136.756,7
Paquete Agricultura	\$ 25.881,97	\$ 45.293,44	\$ 45.293,44	\$ 12.940,98	\$129.409,8
Paquete Actividades Recreacionales	\$ 2.812,80	\$ 4.922,40	\$ 4.922,40	\$ 1.406,40	\$14.064,0
Paquete Metalmecánica	\$ 5.427,72	\$ 9.498,51	\$ 9.498,51	\$ 2.713,86	\$27.138,6
Paquete Reciclaje	\$ 1.777,68	\$ 3.110,94	\$ 3.110,94	\$ 888,84	\$8.888,4
Silla	\$ 420,12	\$ 735,21	\$ 735,21	\$ 210,06	\$2.100,6
Escritorio/Mesa	\$ 1.718,67	\$ 3.007,68	\$ 3.007,68	\$ 859,34	\$8.593,4
Estantería	\$ 501,28	\$ 877,24	\$ 877,24	\$ 250,64	\$2.506,4
Archivador	\$ 1.074,17	\$ 1.879,80	\$ 1.879,80	\$ 537,09	\$5.370,9
Sillón	\$ 716,11	\$ 1.253,20	\$ 1.253,20	\$ 358,06	\$3.580,6
Exhibidor	\$ 3.676,05	\$ 6.433,09	\$ 6.433,09	\$ 1.838,03	\$18.380,3
Computador	\$ 5.728,91	\$ 10.025,59	\$ 10.025,59	\$ 2.864,46	\$28.644,6
Impresora	\$ 572,89	\$ 1.002,56	\$ 1.002,56	\$ 286,45	\$2.864,5
Telefono	\$ 343,73	\$ 601,54	\$ 601,54	\$ 171,87	\$1.718,7
Fax	\$ 415,14	\$ 726,49	\$ 726,49	\$ 207,57	\$2.075,7
Fotocopiadora	\$ 996,33	\$ 1.743,58	\$ 1.743,58	\$ 498,17	\$4.981,7
Proyector	\$ 622,71	\$ 1.089,74	\$ 1.089,74	\$ 311,35	\$3.113,5
Refrigeradora	\$ 3.508,96	\$ 6.140,68	\$ 6.140,68	\$ 1.754,48	\$17.544,8
Cocina	\$ 1.718,67	\$ 3.007,68	\$ 3.007,68	\$ 859,34	\$8.593,4
Frigorifico	\$ 1.992,66	\$ 3.487,16	\$ 3.487,16	\$ 996,33	\$9.963,3
Empacadora al vacio	\$ 7.472,49	\$ 13.076,86	\$ 13.076,86	\$ 3.736,25	\$37.362,5
Horno	\$ 467,86	\$ 818,76	\$ 818,76	\$ 233,93	\$2.339,3
Selladora	\$ 137,00	\$ 239,74	\$ 239,74	\$ 68,50	\$685,0
Deshidratador	\$ 83,03	\$ 145,30	\$ 145,30	\$ 41,51	\$415,1
Suelda Electrica	\$ 381,93	\$ 668,37	\$ 668,37	\$ 190,96	\$1.909,6
Tractor Agrícola	\$ 1.909,64	\$ 3.341,86	\$ 3.341,86	\$ 954,82	\$9.548,2
Guillotina	\$ 119,35	\$ 208,87	\$ 208,87	\$ 59,68	\$596,8
Maquina Coser/Cortar	\$ 596,76	\$ 1.044,33	\$ 1.044,33	\$ 298,38	\$2.983,8
Ingresos totales	\$181.240,5	\$317.170,9	\$317.170,9	\$90.620,2	\$906.202,5

Fuente: Proyección de ventas realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

CUADRO N° 86
VENTAS AÑO 3

PRODUCTOS	AÑO 3				
	T1(P)	T2(P)	T3(P)	T4(P)	TOTAL
Paquete Alimentos	\$ 57.059,36	\$ 99.853,88	\$ 99.853,88	\$ 28.529,68	\$285.296,8
Paquete Software	\$ 25.255,96	\$ 44.197,93	\$ 44.197,93	\$ 12.627,98	\$126.279,8
Paquete Turismo	\$ 26.511,80	\$ 46.395,65	\$ 46.395,65	\$ 13.255,90	\$132.559,0
Paquete Manufacturas	\$ 18.223,48	\$ 31.891,09	\$ 31.891,09	\$ 9.111,74	\$91.117,4
Paquete Comercio	\$ 42.571,73	\$ 74.500,52	\$ 74.500,52	\$ 21.285,86	\$212.858,6
Paquete Agricultura	\$ 38.866,09	\$ 68.015,66	\$ 68.015,66	\$ 19.433,04	\$194.330,4
Paquete Actividades Recreacionales	\$ 4.223,89	\$ 7.391,81	\$ 7.391,81	\$ 2.111,94	\$21.119,4
Paquete Metalmecánica	\$ 8.443,07	\$ 14.775,37	\$ 14.775,37	\$ 4.221,53	\$42.215,3
Paquete Reciclaje	\$ 2.701,12	\$ 4.726,96	\$ 4.726,96	\$ 1.350,56	\$13.505,6
Silla	\$ 579,77	\$ 1.014,59	\$ 1.014,59	\$ 289,88	\$2.898,8
Escritorio/Mesa	\$ 2.371,77	\$ 4.150,60	\$ 4.150,60	\$ 1.185,88	\$11.858,8
Estantería	\$ 691,77	\$ 1.210,59	\$ 1.210,59	\$ 345,88	\$3.458,8
Archivador	\$ 1.482,36	\$ 2.594,12	\$ 2.594,12	\$ 741,18	\$7.411,8
Sillón	\$ 988,24	\$ 1.729,42	\$ 1.729,42	\$ 494,12	\$4.941,2
Exhibidor	\$ 5.072,95	\$ 8.877,66	\$ 8.877,66	\$ 2.536,48	\$25.364,8
Computador	\$ 7.905,90	\$ 13.835,32	\$ 13.835,32	\$ 3.952,95	\$39.529,5
Impresora	\$ 790,59	\$ 1.383,53	\$ 1.383,53	\$ 395,29	\$3.952,9
Telefono	\$ 474,35	\$ 830,12	\$ 830,12	\$ 237,18	\$2.371,8
Fax	\$ 572,89	\$ 1.002,56	\$ 1.002,56	\$ 286,45	\$2.864,5
Fotocopiadora	\$ 1.374,94	\$ 2.406,14	\$ 2.406,14	\$ 687,47	\$6.874,7
Proyector	\$ 859,34	\$ 1.503,84	\$ 1.503,84	\$ 429,67	\$4.296,7
Refrigeradora	\$ 4.842,36	\$ 8.474,13	\$ 8.474,13	\$ 2.421,18	\$24.211,8
Cocina	\$ 2.371,77	\$ 4.150,60	\$ 4.150,60	\$ 1.185,88	\$11.858,8
Frigorifico	\$ 2.749,88	\$ 4.812,29	\$ 4.812,29	\$ 1.374,94	\$13.749,4
Empacadora al vacio	\$ 10.312,04	\$ 18.046,07	\$ 18.046,07	\$ 5.156,02	\$51.560,2
Horno	\$ 645,65	\$ 1.129,88	\$ 1.129,88	\$ 322,82	\$3.228,2
Selladora	\$ 189,05	\$ 330,84	\$ 330,84	\$ 94,53	\$945,3
Deshidratador	\$ 114,58	\$ 200,51	\$ 200,51	\$ 57,29	\$572,9
Suelda Electrica	\$ 527,06	\$ 922,35	\$ 922,35	\$ 263,53	\$2.635,3
Tractor Agrícola	\$ 2.635,30	\$ 4.611,77	\$ 4.611,77	\$ 1.317,65	\$13.176,5
Guillotina	\$ 164,71	\$ 288,24	\$ 288,24	\$ 82,35	\$823,5
Maquina Coser/Cortar	\$ 823,53	\$ 1.441,18	\$ 1.441,18	\$ 411,77	\$4.117,7
Ingresos totales	\$272.397,3	\$476.695,2	\$476.695,2	\$136.198,6	\$1.361.986,4

Fuente: Proyección de ventas realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

CUADRO N° 87
COSTOS FIJOS AÑO 1

Costos Fijos	AÑO 1				
	T1(P)	T2(P)	T3(P)	T4(P)	TOTAL
Salarios	\$ 23.599,63	\$ 23.599,63	\$ 23.599,63	\$ 23.599,63	\$ 94.398,50
Arriendo	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 7.600,00
Marketing y	\$ 9.750,00	\$ 9.750,00	\$ 9.750,00	\$ 9.750,00	\$ 39.000,00
Seguros	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 360,00
Contabilidad	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 4.200,00
Servicios y otros	\$ 185,00	\$ 185,00	\$ 185,00	\$ 185,00	\$ 740,00
Teléfono	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 600,00
Internet	\$ 135,00	\$ 135,00	\$ 135,00	\$ 135,00	\$ 540,00
Suministros	\$ 690,00	\$ 690,00	\$ 690,00	\$ 690,00	\$ 2.760,00
Depreciación	\$ 663,75	\$ 620,91	\$ 581,32	\$ 544,73	\$ 2.410,71
Gastos Preoperativos	\$ 1.470,00				\$ 1.470,00
TOTAL	\$ 39.683,38	\$ 38.170,53	\$ 38.130,95	\$38.094,4	\$154.079,2

Fuente: Proyección de ventas realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

CUADRO N° 88
COSTOS FIJOS AÑO 2

Costos Fijos	AÑO 2				
	T1(P)	T2(P)	T3(P)	T4(P)	TOTAL
Salarios	\$ 31.339,73	\$ 31.339,73	\$ 31.339,73	\$ 31.339,73	\$ 125.358,91
Arriendo	\$ 1.995,00	\$ 1.995,00	\$ 1.995,00	\$ 1.995,00	\$ 7.980,00
Marketing y	\$ 10.237,50	\$ 10.237,50	\$ 10.237,50	\$ 10.237,50	\$ 40.950,00
Seguros	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 378,00
Contabilidad	\$ 1.102,50	\$ 1.102,50	\$ 1.102,50	\$ 1.102,50	\$ 4.410,00
Servicios y otros	\$ 194,25	\$ 194,25	\$ 194,25	\$ 194,25	\$ 777,00
Teléfono	\$ 157,50	\$ 157,50	\$ 157,50	\$ 157,50	\$ 630,00
Internet	\$ 141,75	\$ 141,75	\$ 141,75	\$ 141,75	\$ 567,00
Suministros	\$ 724,50	\$ 724,50	\$ 724,50	\$ 724,50	\$ 2.898,00
Depreciación	\$ 667,68	\$ 625,75	\$ 586,98	\$ 551,10	\$ 2.431,51
Gastos Preoperativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$46.654,9	\$46.613,0	\$46.574,2	\$46.538,3	\$186.380,4

Fuente: Proyección de ventas realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

CUADRO N° 89
COSTOS FIJOS AÑO 3

Costos Fijos	AÑO 3				
	T1(P)	T2(P)	T3(P)	T4(P)	TOTAL
Salarios	\$ 40.845,18	\$ 40.845,18	\$ 40.845,18	\$ 40.845,18	\$ 163.380,74
Arriendo	\$ 2.114,70	\$ 2.114,70	\$ 2.114,70	\$ 2.114,70	\$ 8.458,80
Marketing y	\$ 10.851,75	\$ 10.851,75	\$ 10.851,75	\$ 10.851,75	\$ 43.407,00
Seguros	\$ 100,17	\$ 100,17	\$ 100,17	\$ 100,17	\$ 400,68
Contabilidad	\$ 1.168,65	\$ 1.168,65	\$ 1.168,65	\$ 1.168,65	\$ 4.674,60
Servicios y otros	\$ 205,91	\$ 205,91	\$ 205,91	\$ 205,91	\$ 823,62
Teléfono	\$ 166,95	\$ 166,95	\$ 166,95	\$ 166,95	\$ 667,80
Internet	\$ 150,26	\$ 150,26	\$ 150,26	\$ 150,26	\$ 601,02
Suministros	\$ 767,97	\$ 767,97	\$ 767,97	\$ 767,97	\$ 3.071,88
Depreciación	\$ 873,57	\$ 816,10	\$ 763,04	\$ 714,02	\$ 3.166,73
Gastos Preoperativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$57.245,1	\$57.187,6	\$57.134,6	\$57.085,6	\$228.652,9

Fuente: Proyección de ventas realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

**CUADRO N° 90
DEPRECIACIÓN AÑO 1**

Depreciación	AÑO 1				
	T1(P)	T2(P)	T3(P)	T4(P)	total
<u>Equipos</u>					
Saldo Inicial	\$ -	\$ 8.336,25	\$ 8.127,84	\$ 7.924,65	\$ -
Gastos en Capital	\$ 8.550,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.550,00
(Depreciación)	\$ (213,75)	\$ (208,41)	\$ (203,20)	\$ (198,12)	\$ (823,47)
Saldo Final	\$ 8.336,25	\$ 8.127,84	\$ 7.924,65	\$ 7.726,53	\$ 7.726,53
<u>Computadores</u>					
Saldo Inicial	\$ -	\$ 4.950,00	\$ 4.537,50	\$ 4.159,38	\$ -
Gastos en Capital	\$ 5.400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.400,00
(Depreciación)	\$ (450,00)	\$ (412,50)	\$ (378,13)	\$ (346,61)	\$ (1.587,24)
Saldo Final	\$ 4.950,00	\$ 4.537,50	\$ 4.159,38	\$ 3.812,76	\$ 3.812,76
Total de Gastos en Capital	\$ 13.950,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.950,00
Total Depreciación	\$ (663,75)	\$ (620,91)	\$ (581,32)	\$ (544,73)	\$ (2.410,71)
Total Final PPE	\$ 13.286,25	\$ 12.665,34	\$ 12.084,02	\$ 11.539,29	\$ 11.539,29

Fuente: Proyección de ventas realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

CUADRO ° 91
DEPRECIACIÓN AÑO 2

Depreciación	AÑO 2				
	T1(P)	T2(P)	T3(P)	T4(P)	total
<u>Equipos</u>					
Saldo Inicial	\$ 7.726,53	\$ 9.169,42	\$ 8.940,18	\$ 8.716,68	\$ 7.726,53
Gastos en Capital	\$ 1.678,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.678,00
(Depreciación)	\$ (235,11)	\$ (229,24)	\$ (223,50)	\$ (217,92)	\$ (905,77)
Saldo Final	\$ 9.169,42	\$ 8.940,18	\$ 8.716,68	\$ 8.498,76	\$ 8.498,76
<u>Computadores</u>					
Saldo Inicial	\$ 3.812,76	\$ 4.758,20	\$ 4.361,68	\$ 3.998,21	\$ 3.812,76
Gastos en Capital	\$ 1.378,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.378,00
(Depreciación)	\$ (432,56)	\$ (396,52)	\$ (363,47)	\$ (333,18)	\$ (1.525,74)
Saldo Final	\$ 4.758,20	\$ 4.361,68	\$ 3.998,21	\$ 3.665,02	\$ 3.665,02
Total de Gastos en Capital	\$ 3.056,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.056,00
Total Depreciación	\$ (667,68)	\$ (625,75)	\$ (586,98)	\$ (551,10)	\$ (2.431,51)
Total Final PPE	\$ 13.927,62	\$ 13.301,86	\$ 12.714,89	\$ 12.163,78	\$ 12.163,78

Fuente: Proyección de ventas realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

CUADRO N° 92
DEPRECIACIÓN AÑO 3

Depreciación	AÑO 3				
	T1(P)	T2(P)	T3(P)	T4(P)	total
<u>Equipos</u>					
Saldo Inicial	\$ 8.498,76	\$ 10.246,71	\$ 9.990,54	\$ 9.740,77	\$ 8.498,76
Gastos en Capital	\$ 2.010,68	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.010,68
(Depreciación)	\$ (262,74)	\$ (256,17)	\$ (249,76)	\$ (243,52)	\$ (1.012,19)
Saldo Final	\$ 10.246,71	\$ 9.990,54	\$ 9.740,77	\$ 9.497,25	\$ 9.497,25
<u>Computadores</u>					
Saldo Inicial	\$ 3.665,02	\$ 6.719,21	\$ 6.159,28	\$ 5.646,00	\$ 3.665,02
Gastos en Capital	\$ 3.665,02	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.665,02
(Depreciación)	\$ (610,84)	\$ (559,93)	\$ (513,27)	\$ (470,50)	\$ (2.154,54)
Saldo Final	\$ 6.719,21	\$ 6.159,28	\$ 5.646,00	\$ 5.175,50	\$ 5.175,50
Total de Gastos en Capital	\$ 5.675,70	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.675,70
Total Depreciación	\$ (873,57)	\$ (816,10)	\$ (763,04)	\$ (714,02)	\$ (3.166,73)
Total Final PPE	\$ 16.965,91	\$ 16.149,81	\$ 15.386,78	\$ 14.672,76	\$ 14.672,76

Fuente: Proyección de ventas realizada como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

4.3. ESTADOS DE RESULTADOS

CUADRO N° 93
ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1

Estado de Resultados (miles de US\$)	Año 1				
	T1(P)	T2(P)	T3(P)	T4(P)	total
Ventas	\$125.909,5	\$220.341,5	\$220.341,5	\$62.954,7	\$629.547,3
Costos Variables	88.136,6	154.239,1	154.239,1	44.068,3	440.683,1
Utilidad Grossa	37.772,8	66.102,5	66.102,5	18.886,4	188.864,2
Costos Fijos	(39.683,4)	(38.170,5)	(38.130,9)	(38.094,4)	(154.079,2)
Ingresos Operativos	(1.910,5)	27.931,9	27.971,5	(19.207,9)	34.785,0
Ingresos por Intereses	0,0	20,8	279,8	391,0	691,6
(Gastos por Intereses)	(2.500,0)	(1.890,7)	(1.578,2)	(1.265,7)	(7.234,7)
Ingresos antes de impuestos	(4.410,5)	26.062,0	26.673,0	(20.082,6)	28.241,9
Part. Trabajadores e Imp. a la Renta	0,0	0,0	0,0	(10.237,7)	(10.237,7)
Ingreso Neto	(\$4.410,5)	\$26.062,0	\$26.673,0	(\$30.320,3)	\$18.004,2
Dividendos a pagar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Tasa de crecimiento en Ventas (anual)</i>	100%	75%	0%	-71%	100,0%
<i>Costos variables (% de las ventas)</i>	70,0%	70,0%	70,0%	70,0%	70,0%
<i>Margen groso</i>	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%
<i>Margen operativo</i>	(1,5%)	12,7%	12,7%	(30,5%)	5,5%
<i>Margen neto</i>	(3,5%)	11,8%	12,1%	(48,2%)	2,9%
<i>Tasa de Interés sobre Efectivo</i>	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
<i>Tasa de Impuestos</i>	36,3%	36,3%	36,3%	36,3%	36,3%

Fuente: Informe de Ventas-Costos realizado como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

CUADRO N° 94
ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2

Estado de Resultados (miles de US\$)	Año 2				
	T1(P)	T2(P)	T3(P)	T4(P)	total
Ventas	\$181.240,5	\$317.170,9	\$317.170,9	\$90.620,2	\$906.202,5
Costos Variables	126.868,3	222.019,6	222.019,6	63.434,2	634.341,7
Utilidad Grossa	54.372,1	95.151,3	95.151,3	27.186,1	271.860,7
Costos Fijos	(46.654,9)	(46.613,0)	(46.574,2)	(46.538,3)	(186.380,4)
Ingresos Operativos	7.717,2	48.538,3	48.577,1	(19.352,3)	85.480,3
Ingresos por Intereses	211,0	212,1	436,6	658,4	1.518,2
(Gastos por Intereses)	(953,2)	(640,7)	(328,2)	(15,7)	(1.937,9)
Ingresos antes de impuestos	6.975,1	48.109,7	48.685,4	(18.709,6)	85.060,6
Part. Trabajadores e Imp. a la Renta	0,0	0,0	0,0	(30.834,5)	(30.834,5)
Ingreso Neto	\$6.975,1	\$48.109,7	\$48.685,4	(\$49.544,0)	\$54.226,1
Dividendos a pagar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Tasa de crecimiento en Ventas (anual)</i>	<i>187,9%</i>	<i>75,0%</i>	<i>0,0%</i>	<i>(71,4%)</i>	<i>43,9%</i>
<i>Costos variables (% de las ventas)</i>	<i>70,0%</i>	<i>70,0%</i>	<i>70,0%</i>	<i>70,0%</i>	<i>70,0%</i>
<i>Margen groso</i>	<i>30,0%</i>	<i>30,0%</i>	<i>30,0%</i>	<i>30,0%</i>	<i>30,0%</i>
<i>Margen operativo</i>	<i>4,3%</i>	<i>15,3%</i>	<i>15,3%</i>	<i>(21,4%)</i>	<i>9,4%</i>
<i>Margen neto</i>	<i>3,8%</i>	<i>15,2%</i>	<i>15,3%</i>	<i>(54,7%)</i>	<i>6,0%</i>
<i>Tasa de Interés sobre Efectivo</i>	<i>2,0%</i>	<i>2,0%</i>	<i>2,0%</i>	<i>2,0%</i>	<i>2,0%</i>
<i>Tasa de Impuestos</i>	<i>36,3%</i>	<i>36,3%</i>	<i>36,3%</i>	<i>36,3%</i>	<i>36,3%</i>

Fuente: Informe de Ventas-Costos realizado como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

CUADRO N° 95
ESTADO DE RESULTADOS AÑO 3

Estado de Resultados (miles de US\$)	Año3				
	T1(P)	T2(P)	T3(P)	T4(P)	total
Ventas	\$272.397,3	\$476.695,2	\$476.695,2	\$136.198,6	\$1.361.986,4
Costos Variables	190.678,1	333.686,7	333.686,7	95.339,0	953.390,4
Utilidad Grossa	81.719,2	143.008,6	143.008,6	40.859,6	408.595,9
Costos Fijos	(57.245,1)	(57.187,6)	(57.134,6)	(57.085,6)	(228.652,9)
Ingresos Operativos	24.474,1	85.820,9	85.874,0	(16.226,0)	179.943,0
Ingresos por Intereses	380,1	487,4	933,0	1.372,8	3.173,3
(Gastos por Intereses)	296,8	296,8	296,8	296,8	1.187,1
Ingresos antes de impuestos	25.151,0	86.605,1	87.103,7	(14.556,4)	184.303,5
Part. Trabajadores e Imp. a la Renta	0,0	0,0	0,0	(66.810,0)	(66.810,0)
Ingreso Neto	\$25.151,0	\$86.605,1	\$87.103,7	(\$81.366,4)	\$117.493,5
Dividendos a pagar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Tasa de crecimiento en Ventas (anual)</i>	200,6%	75,0%	0,0%	(71,4%)	50,3%
<i>Costos variables (% de las ventas)</i>	70,0%	70,0%	70,0%	70,0%	70,0%
<i>Margen goso</i>	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%
<i>Margen operativo</i>	9,0%	18,0%	18,0%	(11,9%)	13,2%
<i>Margen neto</i>	9,2%	18,2%	18,3%	(59,7%)	8,6%
<i>Tasa de Interés sobre Efectivo</i>	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
<i>Tasa de Impuestos</i>	36,3%	36,3%	36,3%	36,3%	36,3%

Fuente: Informe de Ventas-Costos realizado como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

4.4. BALANCE GENERAL

CUADRO N° 96
BALANCE GENERAL AÑO 1

Balance (miles de US\$)	Año 0(H)	Año 1				
		T1(P)	T2(P)	T3(P)	T4(P)	total
Activos						
Efectivo	\$60.000,0	\$4.155,2	\$55.951,5	\$78.205,8	\$42.206,1	\$42.206,1
Cuentas por Cobrar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inventario	0,0	28.399,6	49.699,26	49.699,3	14.199,8	14.199,8
Gastos prepagados	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total de Activos Corrientes	60.000,0	32.554,8	105.650,7	127.905,1	56.405,9	56.405,9
Propiedades, Planta y Equipos, neto	0,0	13.286,3	12.665,3	12.084,0	11.539,3	11.539,3
Otros Activos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Activos	60.000,0	45.841,1	118.316,1	139.989,1	67.945,2	67.945,2
Pasivos y Patrimonio						
Cuentas por Pagar	0,0	0,0	51.413,0	51.413,0	14.689,4	14.689,4
Otros pasivos de corto plazo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total de Pasivos a corto plazo	0,0	0,0	51.413,0	51.413,0	14.689,4	14.689,4
Deudas de largo plazo	40.000,0	30.251,6	25.251,6	20.251,6	15.251,6	15.251,6
Otros pasivos de largo plazo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total de Pasivos	40.000,0	30.251,6	76.664,6	71.664,6	29.941,0	29.941,0
Utilidades retenidas	0,0	(4.410,5)	21.651,4	48.324,5	18.004,2	18.004,2
Capital pagado	20.000,0	20.000,0	20.000,0	20.000,0	20.000,0	20.000,0
Total Pasivos y Patrimonio	\$60.000,0	\$45.841,1	\$118.316,1	\$139.989,1	\$67.945,2	\$67.945,2
<i>Chequeo</i>	<i>0,000</i>	<i>0,000</i>	<i>0,000</i>	<i>0,000</i>	<i>0,000</i>	<i>0,000</i>
Días pendientes de Ventas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotaciones del inventario	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0
Gastos prepagados	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Días pendientes por pagar	30,0	0,0	30,0	30,0	30,0	

Fuente: Estado de Resultados realizado como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

CUADRO N° 97
BALANCE GENERAL AÑO 2

Balance (miles de US\$)	Año 2				
	T1(P)	T2(P)	T3(P)	T4(P)	total
Activos					
Efectivo	\$42.429,4	\$87.316,6	\$131.683,5	\$76.023,0	\$76.023,0
Cuentas por Cobrar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inventario	40.879,8	71.539,7	71.539,7	20.439,9	20.439,9
Gastos prepagados	283,5	189,0	94,5	0,0	0,0
Total de Activos Corrientes	83.592,7	159.045,2	203.317,6	96.462,9	96.462,9
Propiedades, Planta y Equipos, neto	13.927,6	13.301,9	12.714,9	12.163,8	12.163,8
Otros Activos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Activos	97.520,3	172.347,1	216.032,5	108.626,6	108.626,6
Pasivos y Patrimonio					
Cuentas por Pagar	42.289,4	74.006,5	74.006,5	21.144,7	21.144,7
Otros pasivos de corto plazo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total de Pasivos a corto plazo	42.289,4	74.006,5	74.006,5	21.144,7	21.144,7
Deudas de largo plazo	10.251,6	5.251,6	251,6	(4.748,4)	(4.748,4)
Otros pasivos de largo plazo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total de Pasivos	52.541,0	79.258,1	74.258,1	16.396,3	16.396,3
Utilidades retenidas	24.979,2	73.088,9	121.774,4	72.230,3	72.230,3
Capital pagado	20.000,0	20.000,0	20.000,0	20.000,0	20.000,0
Total Pasivos y Patrimonio	\$97.520,3	\$172.347,1	\$216.032,5	\$108.626,6	\$108.626,6
<i>Chequeo</i>	<i>0,000</i>	<i>0,000</i>	<i>0,000</i>	<i>0,000</i>	<i>0,000</i>
Días pendientes de Ventas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotaciones del inventario	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0
Gastos prepagados	0,6%	0,4%	0,2%	0,0%	0,0%
Días pendientes por pagar	30,0	30,0	30,0	30,0	

Fuente: Estado de Resultados realizado como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

CUADRO N° 98
BALANCE GENERAL AÑO 3

Balance (miles de US\$)	AÑO 3				
	T1(P)	T2(P)	T3(P)	T4(P)	total
Activos					
Efectivo	\$97.485,1	\$186.595,5	\$274.562,5	\$191.362,0	\$191.362,0
Cuentas por Cobrar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inventario	61.440,7	107.521,3	107.521,3	30.720,4	30.720,4
Gastos prepagados	300,5	200,3	100,2	0,0	0,0
Total de Activos Corrientes	159.226,3	294.317,1	382.183,9	222.082,3	222.082,3
Propiedades, Planta y Equipos, neto	16.965,9	16.149,8	15.386,8	14.672,8	14.672,8
Otros Activos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Activos	176.192,3	310.466,9	397.570,7	236.755,1	236.755,1
Pasivos y Patrimonio					
Cuentas por Pagar	63.559,4	111.228,9	111.228,9	31.779,7	31.779,7
Otros pasivos de corto plazo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total de Pasivos a corto plazo	63.559,4	111.228,9	111.228,9	31.779,7	31.779,7
Deudas de largo plazo	(4.748,4)	(4.748,4)	(4.748,4)	(4.748,4)	(4.748,4)
Otros pasivos de largo plazo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total de Pasivos	58.811,0	106.480,5	106.480,5	27.031,3	27.031,3
Utilidades retenidas	97.381,3	183.986,4	271.090,2	189.723,8	189.723,8
Capital pagado	20.000,0	20.000,0	20.000,0	20.000,0	20.000,0
Total Pasivos y Patrimonio	\$176.192,3	\$310.466,9	\$397.570,7	\$236.755,1	\$236.755,1
<i>Chequeo</i>	<i>0,000</i>	<i>0,000</i>	<i>0,000</i>	<i>0,000</i>	<i>0,000</i>
Días pendientes de Ventas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotaciones del inventario	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0
Gastos prepagados	0,5%	0,4%	0,2%	0,0%	0,0%
Días pendientes por pagar	30,0	30,0	30,0	30,0	

Fuente: Estado de Resultados realizado como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

4.5. ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

CUADRO N° 99
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AÑO 1

Estado de Flujos de Efectivo (miles de US\$)	Año 0(H)	Año 1				
		T1(H)	T2(H)	T3(H)	T4(H)	total
Efectivo al Inicio del Periodo	\$0,0	\$60.000,0	\$4.155,2	\$55.951,5	\$78.205,8	\$60.000,0
Flujo de Efectivo por Operaciones						
Ingreso Neto	0,0	(4.410,5)	26.062,0	26.673,0	(30.320,3)	18.004,2
Depreciación	0,0	663,8	620,9	581,3	544,7	2.410,7
<i>Cambio en las cuentas del Balance</i>						
(Incremento en Cuentas por Cobrar)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(Incremento en Inventario)	0,0	(28.399,6)	(21.299,7)	0,0	35.499,5	(14.199,8)
(Incremento en Gastos Prepagados)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Incremento en Cuentas por Pagar	0,0	0,0	51.413,0	0,0	(36.723,6)	14.689,4
Cambio en otros activos y pasivos largo plazo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Flujo de Efectivo por Operaciones	0,0	(32.146,4)	56.796,2	27.254,4	(30.999,7)	20.904,5
Flujo de Efectivo por Inversiones						
(Compras Netas de PPE)	0,0	(13.950,0)	0,0	0,0	0,0	(13.950,0)
Total de Flujo de Efectivo por Inversiones	0,0	(13.950,0)	0,0	0,0	0,0	(13.950,0)
Flujo de Efectivo por Financiamientos						
Inversiones de Capital (patrimoniales) obtenidas	20.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(Dividendos Pagados)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Préstamos obtenidos	40.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(Pagos a Deudas)	0,0	(9.748,4)	(5.000,0)	(5.000,0)	(5.000,0)	(24.748,4)
Total Flujo de Caja por Financiamientos	\$60.000,0	(\$9.748,4)	(\$5.000,0)	(\$5.000,0)	(\$5.000,0)	(\$24.748,4)
Total incremento	60.000,0	(55.844,8)	51.796,2	22.254,4	(35.999,7)	(17.793,9)
Efectivo al Final del Periodo	\$60.000,0	\$4.155,2	\$55.951,5	\$78.205,8	\$42.206,1	\$42.206,1

Fuente: Estado de Resultados y Balance General realizados como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

CUADRO N° 100
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AÑO 2

Estado de Flujos de Efectivo (miles de US\$)	Año 2				
	T1(P)	T2(P)	T3(P)	T4(P)	total
Efectivo al Inicio del Periodo	\$42.206,1	\$42.429,4	\$87.316,6	\$131.683,5	\$42.206,1
Flujo de Efectivo por Operaciones					
Ingreso Neto	6.975,1	48.109,7	48.685,4	(49.544,0)	54.226,1
Depreciación	667,7	625,8	587,0	551,1	2.431,5
<i>Cambio en las cuentas del Balance</i>					
(Incremento en Cuentas por Cobrar)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(Incremento en Inventario)	(26.680,0)	(30.659,9)	0,0	51.099,8	(6.240,1)
(Incremento en Gastos Prepagados)	(283,5)	94,5	94,5	94,5	0,0
Incremento en Cuentas por Pagar	27.600,0	31.717,1	0,0	(52.861,8)	6.455,3
Cambio en otros activos y pasivos largo plazo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Flujo de Efectivo por Operaciones	8.279,2	49.887,2	49.366,9	(50.660,5)	56.872,8
Flujo de Efectivo por Inversiones					
(Compras Netas de PPE)	(3.056,0)	0,0	0,0	0,0	(3.056,0)
Total de Flujo de Efectivo por Inversiones	(3.056,0)	0,0	0,0	0,0	(3.056,0)
Flujo de Efectivo por Financiamientos					
Inversiones de Capital (patrimoniales) obtenidas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(Dividendos Pagados)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Préstamos obtenidos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(Pagos a Deudas)	(5.000,0)	(5.000,0)	(5.000,0)	(5.000,0)	(20.000,0)
Total Flujo de Caja por Financiamientos	(\$5.000,0)	(\$5.000,0)	(\$5.000,0)	(\$5.000,0)	(\$20.000,0)
Total incremento	223,2	44.887,2	44.366,9	(55.660,5)	33.816,8
Efectivo al Final del Periodo	\$42.429,4	\$87.316,6	\$131.683,5	\$76.023,0	\$76.023,0

Fuente: Estado de Resultados y Balance General realizados como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

CUADRO N° 101
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AÑO 3

Estado de Flujos de Efectivo (miles de US\$)	Año 3				
	T1(P)	T2(P)	T3(P)	T4(P)	total
Efectivo al Inicio del Periodo	\$76.023,0	\$97.485,1	\$186.595,5	\$274.562,5	\$76.023,0
<u>Flujo de Efectivo por Operaciones</u>					
Ingreso Neto	25.151,0	86.605,1	87.103,7	(81.366,4)	117.493,5
Depreciación	873,6	816,1	763,0	714,0	3.166,7
<i><u>Cambio en las cuentas del Balance</u></i>					
(Incremento en Cuentas por Cobrar)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(Incremento en Inventario)	(41.000,8)	(46.080,5)	0,0	76.800,9	(10.280,5)
(Incremento en Gastos Prepagados)	(300,5)	100,2	100,2	100,2	0,0
Incremento en Cuentas por Pagar	42.414,6	47.669,5	0,0	(79.449,2)	10.635,0
Cambio en otros activos y pasivos largo plazo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Flujo de Efectivo por Operaciones	27.137,8	89.110,4	87.967,0	(83.200,5)	121.014,7
<u>Flujo de Efectivo por Inversiones</u>					
(Compras Netas de PPE)	(5.675,7)	0,0	0,0	0,0	(5.675,7)
Total de Flujo de Efectivo por Inversiones	(5.675,7)	0,0	0,0	0,0	(5.675,7)
<u>Flujo de Efectivo por Financiamientos</u>					
Inversiones de Capital (patrimoniales) obtenidas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(Dividendos Pagados)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Préstamos obtenidos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(Pagos a Deudas)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Flujo de Caja por Financiamientos	\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$0,0
Total incremento	21.462,1	89.110,4	87.967,0	(83.200,5)	115.339,0
Efectivo al Final del Periodo	\$97.485,1	\$186.595,5	\$274.562,5	\$191.362,0	\$191.362,0

Fuente: Estado de Resultados y Balance General realizados como parte de la presente disertación de grado

Elaborado por: Gabriela Pino

4.6. HOJA DE TRABAJO DE DEUDA

CUADRO N° 102
HOJA DE TRABAJO DE LA DEUDA AÑO 1

Hoja de Trabajo de Deuda (miles de US\$)	Año 0(H)	Año 1				
		T1(H)	T2(H)	T3(P)	T4(P)	total
Flujo de Efectivo por Operaciones	\$0,0	(\$32.146,4)	\$56.796,2	\$27.254,4	(\$30.999,7)	\$20.904,5
Flujo de Efectivo por Inversiones	0,0	(13.950,0)	0,0	0,0	0,0	(13.950,0)
Flujo de Caja por Financiamientos	60.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Saldo de Efectivo al Inicio	0,0	60.000,0	4.155,2	55.951,5	78.205,8	60.000,0
Reserva de Efectivo	0,0	(4.406,8)	(7.712,0)	(7.712,0)	(2.203,4)	(2.203,4)
Efectivo disponible para el pago de deudas	60.000,0	9.496,8	53.239,5	75.493,9	45.002,7	64.751,1
<u>Préstamo de Banco</u>						
Saldo al Inicio	0,0	40.000,0	30.251,6	25.251,6	20.251,6	40.000,0
Nuevos Préstamos	40.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(Repagos programados a capital)	0,0	(5.000,0)	(5.000,0)	(5.000,0)	(5.000,0)	(20.000,0)
(Repagos voluntarios a capital)	0,0	(4.748,4)	0,0	0,0	0,0	(4.748,4)
Saldo al Final	40.000,0	30.251,6	25.251,6	20.251,6	15.251,6	15.251,6
Tasa de Interés	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Pagos de Intereses	\$0,0	\$2.500,0	\$1.890,7	\$1.578,2	\$1.265,7	\$7.234,7

Fuente: Estado de Flujo de Efectivo realizados como parte de la presente disertación de grado
 Elaborado por: Gabriela Pino

CUADRO N° 103
HOJA DE TRABAJO DE LA DEUDA AÑO 2

Hoja de Trabajo de Deuda (miles de US\$)	Año 2				
	T1(P)	T2(P)	T3(P)	T4(P)	total
Flujo de Efectivo por Operaciones	\$8.279,2	\$49.887,2	\$49.366,9	(\$50.660,5)	\$56.872,8
Flujo de Efectivo por Inversiones	(3.056,0)	0,0	0,0	0,0	(3.056,0)
Flujo de Caja por Financiamientos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Saldo de Efectivo al Inicio	42.206,1	42.429,4	87.316,6	131.683,5	42.206,1
Reserva de Efectivo	(6.343,4)	(11.101,0)	(11.101,0)	(3.171,7)	(3.171,7)
Efectivo disponible para el pago de deudas	41.086,0	81.215,6	125.582,5	77.851,3	92.851,3
<u>Préstamo de Banco</u>					
Saldo al Inicio	15.251,6	10.251,6	5.251,6	251,60	15.251,60
Nuevos Préstamos	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
(Repagos programados a capital)	(5.000,0)	(5.000,0)	(5.000,0)	(5.000,0)	(20.000,00)
(Repagos voluntarios a capital)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Saldo al Final	10.251,6	5.251,6	251,6	(4.748,40)	(4.748,40)
<i>Tasa de Interés</i>	25%	25%	25%	25%	25%
Pagos de Intereses	\$953,2	\$640,7	\$328,2	\$15,7	\$1.937,9

Fuente: Estado de Flujo de Efectivo realizados como parte de la presente disertación de grado
 Elaborado por: Gabriela Pino

CUADRO N° 104
HOJA DE TRABAJO DE LA DEUDA AÑO 3

Hoja de Trabajo de Deuda (miles de US\$)	Año 3				
	T1(P)	T2(P)	T3(P)	T4(P)	total
Flujo de Efectivo por Operaciones	\$27.137,8	\$89.110,4	\$87.967,0	(\$83.200,5)	\$121.014,7
Flujo de Efectivo por Inversiones	(5.675,7)	0,0	0,0	0,0	(5.675,7)
Flujo de Caja por Financiamientos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Saldo de Efectivo al Inicio	76.023,0	97.485,1	186.595,5	274.562,5	76.023,0
Reserva de Efectivo	(9.533,9)	(16.684,3)	(16.684,3)	(4.767,0)	(4.767,0)
Efectivo disponible para el pago de deudas	87.951,2	169.911,2	257.878,1	186.595,0	186.595,0
<u>Préstamo de Banco</u>					
Saldo al Inicio	(4.748,4)	(4.748,4)	(4.748,4)	(4.748,40)	(4.748,40)
Nuevos Préstamos	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
(Repagos programados a capital)	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
(Repagos voluntarios a capital)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Saldo al Final	(4.748,4)	(4.748,4)	(4.748,4)	(4.748,40)	(4.748,40)
Tasa de Interés	25%	25%	25%	25%	25%
Pagos de Intereses	(\$296,8)	(\$296,8)	(\$296,8)	(\$296,8)	(\$1.187,1)

Fuente: Estado de Flujo de Efectivo realizados como parte de la presente disertación de grado
 Elaborado por: Gabriela Pino

4.7. INDICADORES FINANCIEROS

Nuestro plan financiero arroja resultados que deben ser medidos con los principales indicadores financieros, de esta manera podremos evaluar la rentabilidad del negocio.

Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) de un negocio nos muestra el valor presente un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.¹⁷

Para el caso de nuestro negocio hemos realizado el cálculo del VAN utilizando la fórmula que nos ofrece el programa Excel. Incluimos el flujo de caja para los próximos tres años originados por nuestra inversión original. Este valor asciende a:

VAN: \$ 183.480,28

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al

¹⁷ WIKIPEDIA. (2011). [http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_netto], **Valor Actual Neto**.

presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.¹⁸

Para el caso de nuestro negocio hemos realizado el cálculo del TIR utilizando la fórmula que nos ofrece el programa Excel. Este valor asciende a:

TIR: 67%

Índices de Liquidez

- Capital de Trabajo Neto

La cantidad de recursos con que cuenta la empresa para atender sus operaciones después de cubrir el pasivo corriente. Constituye un margen de seguridad para cubrir las obligaciones de corto plazo. Este valor debe ser siempre positivo. Un valor positivo significa que se dará un excedente de liquidez al finalizar el período considerado, pero esto no quiere decir que se tendrá liquidez durante el período.

Capital De Trabajo Neto = Activo Corriente – Pasivo Corriente¹⁹

Para nuestro negocio los valores de Capital de Trabajo Neto son:

CUADRO N° 105
CAPITAL DE TRABAJO

Índices de Liquidez	Año 1	Año 2	Año 3
Capital de Trabajo Neto	\$ 41.716,49	\$ 75.318,14	\$ 190.302,63

Fuente: Balance General realizado como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

¹⁸ WIKIPEDIA. (2011). [http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_interna_de_retorno], **Tasa Interna de Retorno**.

¹⁹ MERCHAN M. (2008). *Administración del Capital de Trabajo*. Quito: PUCE.

Como podemos observar los valores de capital de trabajo neto de nuestro negocio para cada uno de los años es positivo lo que nos permite afirmar que tendremos liquidez al final de cada periodo.

- Índice de Solvencia (Corriente)

Indica, en promedio, el número de dólares que dispondrá la empresa para cancelar cada dólar del pasivo corriente dentro del ciclo de operación. Este índice no garantiza una coordinación entre las entradas y salidas de caja, es decir que no asegura el hecho de que a medida que venzan las cuentas por pagar y se incurra en gastos, se cobren en igual medida o en un nivel de mayor cuantía las cuentas por cobrar.²⁰

$$\text{Índice Corriente} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Activo Corriente}}$$

El índice de Solvencia para nuestro negocio es el siguiente:

CUADRO N° 106
ÍNDICE DE SOLVENCIA

Índices de Liquidez	Año 1	Año 2	Año 3
Índice de Solvencia (Corriente)	384%	456%	699%

Fuente: Balance General realizado como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

Como podemos observar nuestros índices de solvencia corriente indican que tendremos dinero suficiente para cancelar nuestros pasivos corrientes dentro de cada periodo.

²⁰ MERCHAN M. (2008). *Administración del Capital de Trabajo*. Quito: PUCE.

- Índice de Liquidez (Prueba Ácida)

Mide la capacidad de pago mediata del pasivo corriente a medida que éste vence, sin tomar en cuenta el efectivo que podría provenir de la liquidación o venta de los inventarios. Es un índice más rígido para medir la liquidez de la empresa. Una norma práctica usada dice que el índice de solvencia debe variar entre 1.5 y 2.5, y que el índice ácido debería ser al menos 0.5.²¹

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

El índice de liquidez o prueba ácida de nuestro negocio es:

CUADRO N° 107
ÍNDICE DE LIQUIDEZ

Índices de Liquidez	Año 1	Año 2	Año 3
Índice de Liquidez (Prueba Ácida)	287%	360%	602%

Fuente: Balance General realizado como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

Como podemos observar nuestra empresa presenta un índice ácido superior al 50% por lo que podemos afirmar que nuestra empresa tiene la capacidad de pago mediata del pasivo corriente.

²¹ MERCHAN M. (2008). *Administración del Capital de Trabajo*. Quito: PUCE.

Índices de Eficiencia

- Rotación del Activo Total

Señala el número de veces o la eficiencia con que la empresa ha utilizado su activo total para generar ventas. El valor específico de este índice depende del tipo de actividad que tenga la empresa. En todo caso es deseable que esta rotación crezca a través del tiempo.²¹

$$\text{Rotación Activo Total} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$

El índice de rotación del activo total para nuestra empresa es:

CUADRO N° 108
ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL

Índices de Eficiencia	Año 1	Año 2	Año 3
Rotación del Activo Total	9,27	8,34	5,75

Fuente: Balance General realizado como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

Como podemos observar, el activo total rota 9,27 veces en el año 1, 8,34 veces en el año 2, y 5,75 veces en el año 3. La rotación está disminuyendo puesto que nuestro activo total es usado un menor número de veces pero se genera un gran aumento en ventas.

- Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar

Señala el número de días que la empresa se está demorando, en promedio, para recuperar las ventas a crédito. Permite evaluar por lo tanto la eficiencia de la gestión comercial y de cartera.

Si esta razón se ha ido incrementando y la política de crédito se ha mantenido esto indica que se deben tomar las precauciones y medidas

necesarias para recuperar dichos créditos. Mientras más bajo sea el plazo promedio de cobro es mejor.²²

$$\text{Plazo Promedio De Cuentas Por Cobrar} = \frac{\text{Cuentas Por Cobrar} \times 360}{\text{Ventas a Crédito}}$$

El plazo promedio de cuentas por cobrar en nuestra empresa es de:

CUADRO N° 109
PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR

<u>Índices de Eficiencia</u>	Año 1	Año 2	Año 3
Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar	-	-	-

Fuente: Balance General realizado como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

En el caso de nuestra empresa observamos que el plazo promedio de cuentas por cobrar es cero puesto que como política hemos determinado que las compras de nuestros artículos usados sean de contado, esto se debe a que al ser productos de muy bajo precio necesitamos cobrar inmediatamente los artículos vendidos.

- Plazo Promedio de Inventarios

Se refiere al número de días que, en promedio, el inventario ha permanecido en las bodegas antes de venderse. En general, es preferible un plazo medio bajo, debido a que esto implica una reducción de gastos, especialmente financieros, y por supuesto una menor inversión.²³

$$\text{Plazo Promedio de Inventarios} = \frac{\text{Inventarios} \times 360}{\text{Costo de Ventas}}$$

²² MERCHAN M. (2008). *Administración del Capital de Trabajo*. Quito: PUCE.

²³ MERCHAN M. (2008). *Administración del Capital de Trabajo*. Quito: PUCE.

El plazo promedio de inventarios para nuestra empresa es:

CUADRO N° 110
PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR

Índices de Eficiencia	Año 1	Año 2	Año 3
Plazo Promedio de Inventarios	29,00	29,00	29,00

Fuente: Balance General realizado como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

El plazo promedio de inventarios para nuestra empresa es 29 días en los tres años, esto se debe a que el tipo de artículos que comercializamos debe estar en promedio 29 días en exhibición para que un emprendedor interesado lo compre, al ser productos no perecibles este tiempo de inventario no significa una reducción en el valor de los productos.

- Plazo Promedio de Cuentas por Pagar

Señala el número de días que en promedio la empresa se está demorando para cancelar sus compras a crédito. Desde el punto de vista de imagen crediticia, debería mantener un plazo medio por lo menos similar al que los proveedores le conceden normalmente.

Si el plazo promedio de pago es mayor que el plazo promedio de cobro, esto nos indica que nos estamos financiando con nuestros proveedores, si es lo contrario entonces estamos financiando a nuestros clientes.²³

$$\text{Plazo Promedio de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Cuentas por Pagar} \times 360}{\text{Compras Anuales a Crédito}}$$

El plazo promedio de Cuentas por Pagar de nuestra empresa es:

CUADRO N° 111
PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR

Índices de Eficiencia	Año 1	Año 2	Año 3
Plazo Promedio de Cuentas por Pagar	30,00	30,00	30,00

Fuente: Balance General realizado como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

El plazo promedio de cuentas por pagar de nuestra empresa es 30 días, esto se debe a que nosotros pagamos a las empresas que nos venden los artículos usados una vez que se ha realizado la venta. Esto significa que nos estamos financiando con nuestros proveedores.

- Ciclo de Efectivo

Se obtiene del análisis de los índices de plazo medio de los inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Es el tiempo que transcurre entre la compra de materias primas y el momento en que se recibe el efectivo por la venta de los productos terminados, restando el tiempo de demora en pagar al proveedor.²⁴

Ciclo de Efectivo = PP Inventarios + PP Cuentas por Cobrar – PP Cuentas por Pagar

²⁴ MERCHAN M. (2008). *Administración del Capital de Trabajo*. Quito: PUCE.

El ciclo de efectivo para nuestra empresa es el siguiente:

CUADRO N° 112
CICLO DE EFECTIVO

Índices de Eficiencia	Año 1	Año 2	Año 3
Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar	-	-	-
Plazo Promedio de Inventarios	29,00	29,00	29,00
Plazo Promedio de Cuentas por Pagar	30,00	30,00	30,00
Ciclo de Efectivo	(1,00)	(1,00)	(1,00)

Fuente: Balance General realizado como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

Como podemos observar el ciclo de efectivo para los tres primeros años de funcionamiento de nuestra empresa es -1. Esto significa que nuestra empresa no necesita tener liquides para financiar nuestro giro normal de operaciones puesto que nos estamos financiando completamente con nuestros proveedores.

Índices de Endeudamiento

- Índice de Endeudamiento

Este índice permite evaluar la estructura de financiamiento del activo total. Mientras menor sea la participación del pasivo total en el financiamiento del activo total, menor es el riesgo financiero de la empresa, mayor es el margen de garantía y seguridad para los acreedores actuales y potenciales y mayor también la capacidad de endeudamiento adicional para atender expansiones. Un índice muy bajo (cercano a cero)

puede impactar negativamente en la rentabilidad sobre el patrimonio (recursos propios).²⁵

$$\text{Índice de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

El índice de endeudamiento para nuestra empresa es:

CUADRO N° 113
ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO

Índices de Endeudamiento	Año 1	Año 2	Año 3
Índice de Endeudamiento	0,44	0,15	0,11

Fuente: Balance General realizado como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

Como podemos observar el índice de endeudamiento de nuestra empresa está por encima de cero, lo que significa existe una mayor garantía y seguridad para nuestros acreedores y una mayor capacidad de endeudamiento a futuro.

- Índice de Pasivo a Largo Plazo a Capital Permanente

Mide la relación que existe entre el pasivo a largo plazo y el total de fuentes de fondos permanentes o de largo plazo. Es conveniente que el pasivo a largo plazo no represente, en promedio, más del 50% del total del capital permanente. Esto garantiza que los activos fijos estén adecuadamente financiados se además el total del capital permanente es superior al total del activo fijo.²⁶

$$\text{Índice de Pasivo Largo Plazo a capital Permanente} = \frac{\text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Pasivo largo Plazo} + \text{Patrimonio}}$$

²⁵ MERCHAN M. (2008). *Administración del Capital de Trabajo*. Quito: PUCE.

²⁶ MERCHAN M. (2008). *Administración del Capital de Trabajo*. Quito: PUCE.

Los valores anuales de este índice para nuestra empresa son:

CUADRO N° 114
ÍNDICE DE PASIVO A LARGO PLAZO A CAPITAL
PERMANENTE

Índices de Endeudamiento	Año 1	Año 2	Año 3
Índice de Pasivo a Largo Plazo a Capital Permanente	0,22	(0,04)	(0,02)

Fuente: Balance General realizado como parte de la presente disertación de grado
 Elaborado por: Gabriela Pino

Como podemos observar nuestro pasivo a largo plazo no representa más del 22% del total de capital permanente. Lo que significa que es una garantía de que nuestros activos están adecuadamente financiados.

Índices de Capacidad de Pago

- Índice de Cobertura de Intereses

Indica, en promedio, el número de dólares que han estado disponibles para cancelar cada dólar de intereses de deudas vigentes. Se requiere normalmente un índice de valor alto para que quede un saldo de fondos suficiente para que la empresa cubra otros compromisos imprescindibles como por ejemplo, devolución del principal de deudas vigentes, inversiones de reposición o modernización, reparto de dividendos a los accionistas, impuestos, etc.²⁷

$$\text{Índice de Cobertura de Intereses} = \frac{\text{Utilidad Operacional} + \text{Depreciaciones}}{\text{Total Intereses}}$$

²⁷ MERCHAN M. (2008). *Administración del Capital de Trabajo*. Quito: PUCE.

El índice de cobertura de intereses para nuestra empresa es el siguiente:

CUADRO N° 115
ÍNDICE DE COBERTURA DE INTERESES

Índices de Capacidad de Pago	Año 1	Año 2	Año 3
Índice de Cobertura de Intereses	5,14	45,36	(154,25)

Fuente: Balance General realizado como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

Como podemos observar tenemos valores positivos en los primeros dos años y un valor negativo en el último año. Esto indica nuestra capacidad en los primeros dos años de cubrir cada dólar de intereses de deudas vigentes. En el último año, el valor negativo se debe a que hemos cancelado la deuda que teníamos en el segundo año.

- Índice de Cobertura Total

Indica también, en promedio, el número de dólares que han estado disponibles para cancelar cada dólar de interés y cuotas de principal de deudas vigentes. Se requiere normalmente un índice de valor alto para que quede un saldo de fondos suficiente para que la empresa cubra otros compromisos imprescindibles como por ejemplo, devolución del principal de deudas adicionales que pudieran contratarse, inversiones de reposición o expansión, reparto de dividendos a los accionistas y financiamiento de requerimientos adicionales del capital de operación, etc.²⁷

Índice de Cobertura Total =

$$\frac{\text{Utilidad Operativa} + \text{Deprec.} - \text{Imp. Renta} - \text{Part. Laboral}}{\text{Pagos de Principal} + \text{Intereses}}$$

El índice de cobertura total para nuestra empresa es el siguiente:

CUADRO N° 116
ÍNDICE DE COBERTURA TOTAL

Índices de Capacidad de Pago	Año 1	Año 2	Año 3
Índice de Cobertura Total	0,99	2,60	(97,97)

Fuente: Balance General realizado como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

Como podemos observar el índice de cobertura total para nuestros dos primeros años es positivo y para el tercer año es negativo. En el primer año tenemos que por cada dólar de interés y cuotas de principal vigentes tenemos \$0,99 para pagas, este valor asciende en el segundo año a \$2,60. Para el tercer año tenemos un valor negativo puesto que la deuda contraída en los primeros dos años ya no es vigente.

Índices de Rentabilidad

- Rentabilidad sobre Ventas

Este índice mide el ingreso obtenido por cada dólar de ventas. Se calcula dividiendo la utilidad neta entre ventas. Señala la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos y los impuestos.²⁸

$$\text{Rentabilidad sobre Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

²⁸ MERCHAN M. (2008). *Administración del Capital de Trabajo*. Quito: PUCE.

La rentabilidad sobre Ventas de nuestra empresa es la siguiente:

CUADRO N° 117
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS

Índices de Rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3
Rentabilidad sobre Ventas	3%	6%	9%

Fuente: Balance General realizado como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

Como podemos observar nuestra rentabilidad sobre ventas va incrementando a través de los primeros 3 años de funcionamiento de nuestra empresa. Nuestra eficiencia relativa es positiva.

- Rentabilidad sobre Activos (ROA)

Mide la remuneración media que la empresa, como un todo, ha logrado por el uso productivo del total de fuentes de financiamiento (propias y ajenas), es decir, del uso productivo del activo total.²⁹

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Activo Total}}$$

El índice ROA para nuestra empresa es el siguiente:

CUADRO N° 118
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS

Índices de Rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3
Rentabilidad sobre la Activos (ROA)	26%	50%	50%

Fuente: Balance General realizado como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

²⁹ MERCHAN M. (2008). *Administración del Capital de Trabajo*. Quito: PUCE.

Como podemos observar el ROA de nuestra empresa incrementa del año 1 al año 2 y para el año 3 se estabiliza en un 50%. Esto significa que para el segundo y tercer año habremos alcanzado la mitad del uso productivo del total de fuentes de financiamiento.

- Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)

Es la razón del beneficio disponible para los accionistas ordinarios y el capital contable común (Patrimonio), por lo que mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas comunes que la empresa brinda por haber arriesgado su capital. Esta rentabilidad debe ser mayor que el costo medio ponderado de las fuentes de financiamiento utilizadas para financiar el activo total. Mide la conveniencia de invertir con capital de riesgo (recursos propios).²⁹

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

El ROE para nuestro negocio es:

CUADRO N° 119
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO

Índices de Rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3
Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	47%	59%	56%

Fuente: Balance General realizado como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

Como podemos observar nuestro ROE para los tres primeros años de funcionamiento de nuestra empresa es mayor al ROA. Los valores que presentamos del ROE para cada año muestran que nuestro proyecto resulta una inversión interesante.

- Apalancamiento Financiero

Relaciona el rendimiento de los activos con el rendimiento de los accionistas. Si es menor a “1” indica que el costo promedio del financiamiento por terceros es superior a la rentabilidad de los activos de la empresa.³⁰

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{ROE}{ROA}$$

El apalancamiento financiero de nuestra empresa es el siguiente:

CUADRO N° 120
APALANCAMIENTO FINANCIERO

<u>Índices de Rentabilidad</u>	Año 1	Año 2	Año 3
Apalancamiento Financiero	1,79	1,18	1,13

Fuente: Balance General realizado como parte de la presente disertación de grado
Elaborado por: Gabriela Pino

Como podemos observar el apalancamiento financiero para cada uno de los tres primeros años de funcionamiento de nuestra empresa es superior a 1, esto significa que la relación entre el rendimiento de los activos y el rendimiento de los accionistas es favorable.

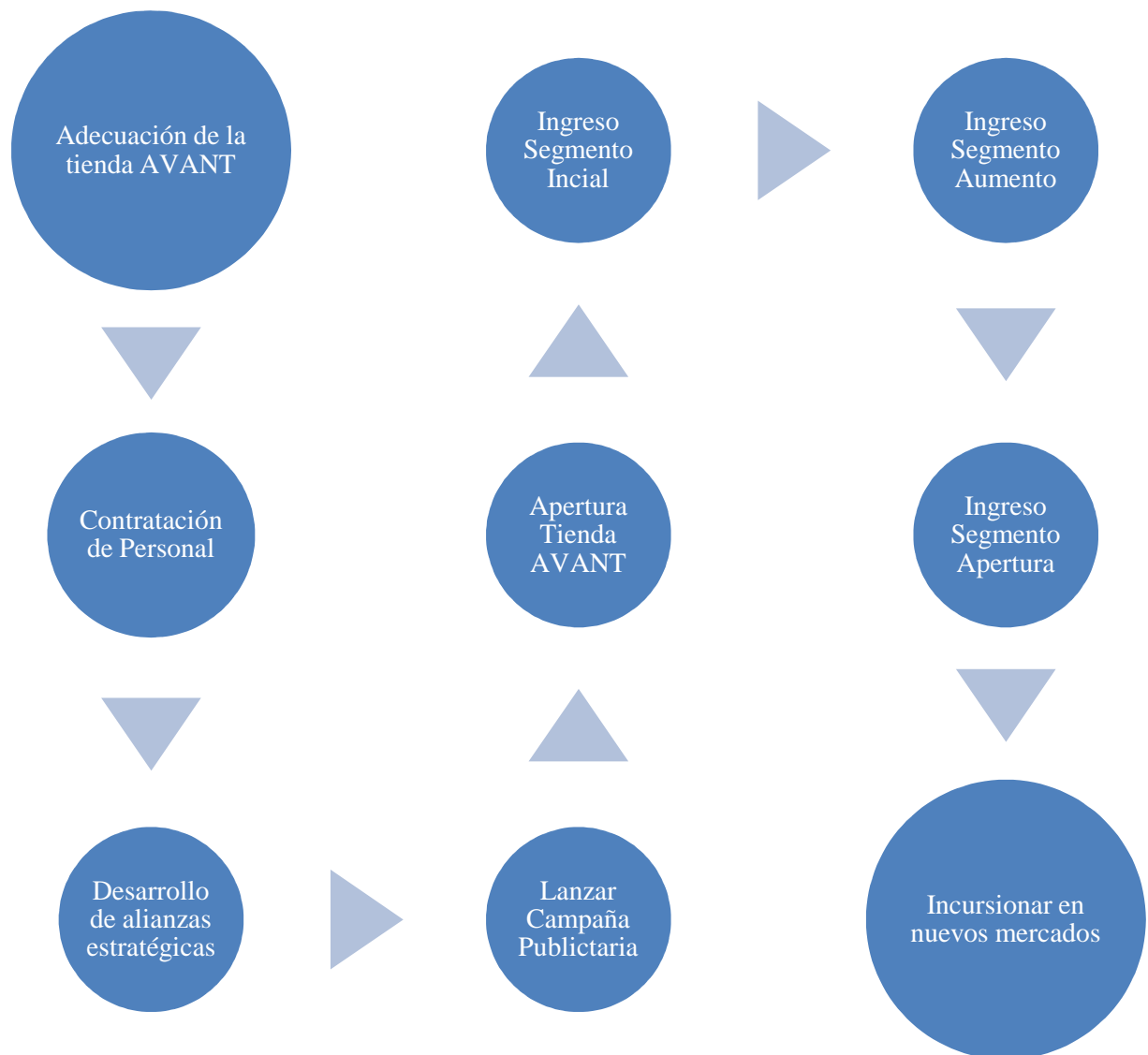
³⁰ MERCHAN M. (2008). *Administración del Capital de Trabajo*. Quito: PUCE.

5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

5.1. HORIZONTE DE CRECIMIENTO

La planeación del horizonte de crecimiento de un negocio significa diseñar un camino por el cual la empresa ira desarrollando y ampliando sus operaciones de tal manera que resulte un negocio sostenible y sustentable. En el siguiente diagrama está graficado nuestro horizonte general de crecimiento para el futuro de AVANT.

GRÁFICO N° 56
HORIZONTE DE CRECIMIENTO



Elaborado por: Gabriela Pino

ESTRATEGIA DE DESPLIEGUE CON BASE EN HORIZONTES DE CRECIMIENTO

Año 1

- Realizar las adecuaciones necesarias para abrir nuestra tienda especializada al público, en esta tienda nuestros clientes podrán conocer los paquetes de equipamiento y los artículos especializados que ofrecemos, la distribución de la tienda será según tipo de negocio de esta forma nuestros clientes encontrarán una verdadera solución integral a sus necesidades de equipamiento en una sola tienda especializada.
- Contratar a todo nuestro personal para las diferentes áreas del negocio. Una vez que hemos seleccionado al personal definitivo, ofreceremos una capacitación e introducción al puesto para cada empleado.
- Desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas que brinden asesoría y financiamiento a los emprendedores en Quito. Las organizaciones nos promocionarán entre los emprendedores que asisten a cambio de un descuento que ofreceremos a los emprendedores que sean miembros de las organizaciones afiliadas.
- Lanzar nuestra campaña publicitaria que incluirá el desarrollo de una página web con catálogo virtual, anuncios en el podcast de emprendedores,

artículos promocionales que regalaremos a los emprendedores, catálogo mensual de nuestros productos, mailing a bases de datos de emprendedores y nuestra presencia con un stand en las principales ferias de emprendimiento en Quito.

- Abrir al público nuestra tienda especializada AVANT con un evento de lanzamiento en el cuál invitaremos a los emprendedores y principales organizaciones que apoyan el emprendimiento a conocer nuestra propuesta.
- Ingresar al segmento inicial promocionando nuestros paquetes de equipamiento inicial según el tipo de negocio al que se dedican cada uno de nuestros clientes.

Año 2

- Ingresar al segmento aumento promocionando nuestros artículos especializados para cada tipo de negocio que permiten a los emprendedores aumentar la capacidad de producción/ atención de su empresa al precio más bajo.
- Continuar con nuestra campaña publicitaria para poder atraer a más clientes, revisando la efectividad de las actividades publicitarias realizadas en el año 1 y mejorándolas para el año 2.

Año 3

- Ingresar al segmento apertura promocionando nuestros paquetes de equipamiento para la apertura de sucursales, diseñados según las necesidades de cada tipo de negocio y cada cliente, basándonos en las sucursales existentes de nuestros clientes.
- Continuar con nuestra campaña publicitaria para poder atraer a más clientes, revisando la efectividad de las actividades publicitarias realizadas en el año 1 y 2, mejorándolas para el año 3.

Año 4

- Continuar nuestro crecimiento dentro de los tres segmentos que conforman nuestro mercado objetivo: inicial, aumento y apertura.

Año 5

- Continuar nuestro crecimiento dentro de los tres segmentos que conforman nuestro mercado objetivo: inicial, aumento y apertura

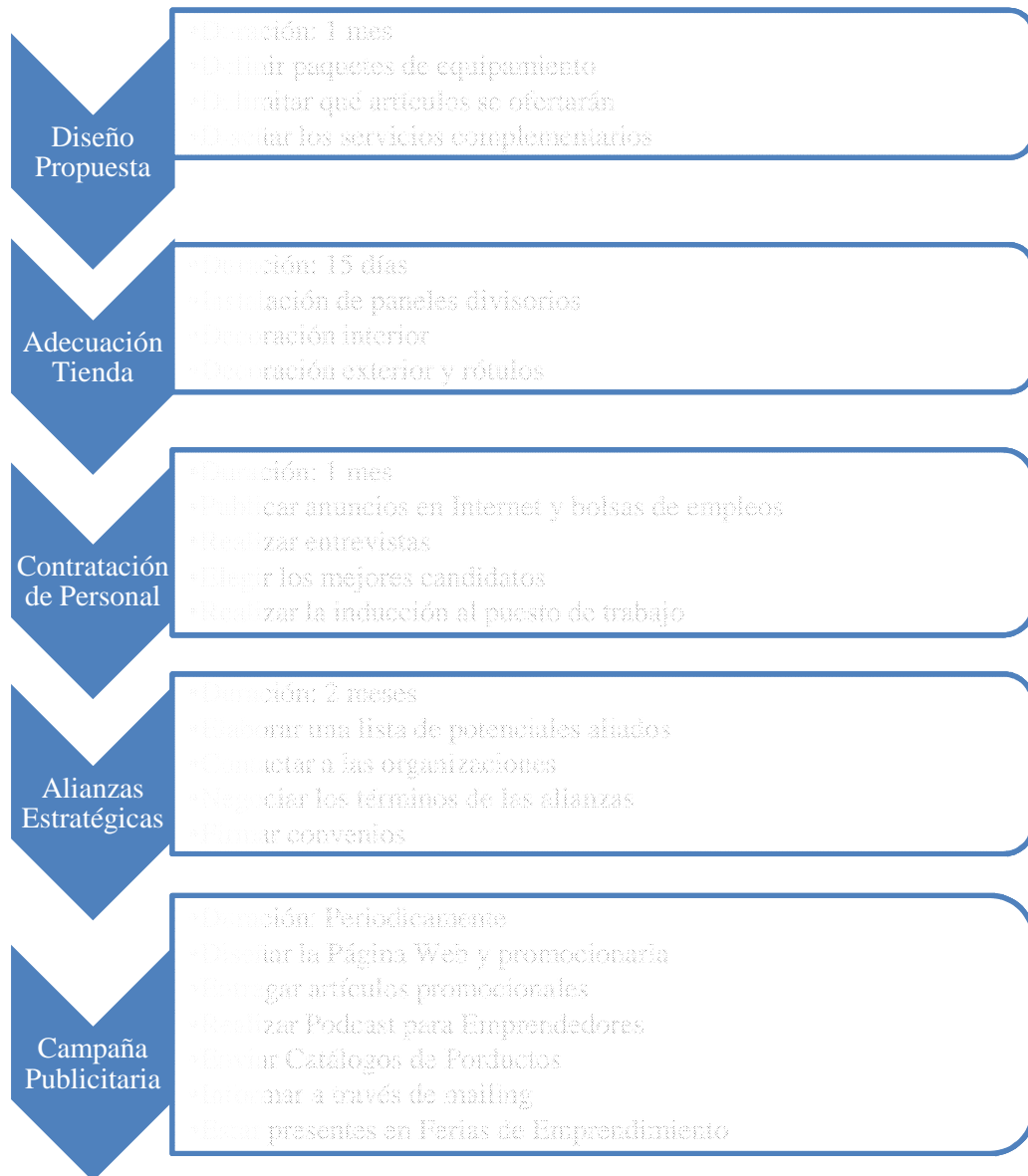
- Incursionar en nuevos mercados que requieran artículos usados como son el equipamiento de hogares y la compra de artículos para bebés.

5.2. PLAN DE ACCIÓN

Una vez que hemos delimitado nuestro horizonte de crecimiento para los próximos 5 años de desarrollo de nuestra empresa, debemos definir nuestro plan de acción con las actividades concretas que debemos llevar a cabo para poner en marcha nuestro negocio. El siguiente diagrama expone gráficamente nuestro plan de acción:

GRÁFICO N° 57

PLAN DE ACCIÓN



Elaborado por: Gabriela Pino

5.3. CRONOGRAMA MACRO

Para que el proceso de implantación del presente plan de negocios se lleve a cabo de forma planificada debemos desarrollar un cronograma macro. Este cronograma delimita los siguientes pasos que se deben dar para poder poner en marcha a la empresa.

CUADRO N° 121

CRONOGRAMA AÑO 1

AÑO 1 PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA													
Actividad	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Diseño de la Propuesta	Jefe de Marketing y de Ventas												
Adecuación de la tienda	Jefe de Compras												
Contratación de Personal	Gerente												
Alianzas Estratégicas	Gerente y Jefe de Marketing												
Evento apertura de	Jefe de Marketing y de Ventas												
Campaña Publicitaria	Jefe de Marketing y de Ventas												
al Segmento Inicial	Jefe de Compras												

Fuente: Plan de Acción realizado como parte de la presente disertación de tesis

Elaborado por: Gabriela Pino

CUADRO N° 122
CRONOGRAMA AÑO 2

AÑO 2													
Actividad	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Contratación de Personal	Gerente												
Revitalización tienda	Jefe de Compras												
Alianzas Estratégicas	Gerente y Jefe de Marketing												
Campaña Publicitaria	Jefe de Marketing y de Ventas												
Introducción al Seg. Aumento	Jefe de Compras												

Fuente: Plan de Acción realizado como parte de la presente disertación de tesis

Elaborado por: Gabriela Pino

CUADRO N° 123
CRONOGRAMA AÑO 3

AÑO 3													
Actividad	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Contratación de Personal	Gerente												
Revitalización tienda	Jefe de Compras												
Alianzas Estratégicas	Gerente y Jefe de Marketing												
Campaña Publicitaria	Jefe de Marketing y de Ventas												
Introducción al Seg. Apertura	Jefe de Compras												

Fuente: Plan de Acción realizado como parte de la presente disertación de tesis

Elaborado por: Gabriela Pino

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- El proyecto AVANT CIA.LTDA., consiste en una empresa dedicada a la compraventa de artículos usados a nivel empresarial. Ofrecemos soluciones de equipamiento para negocios según el tipo de actividad económica a la que se dedica la empresa. Nuestro negocio plantea el nacimiento de una nueva tendencia consumo, la reutilización de los artículos para equipamiento a nivel empresarial.
- Los segmentos de clientes corporativos dentro de nuestro mercado objetivo se distinguen por el momento de la vida de la empresa en el cuál estarían dispuestos a comprar artículos usados para el equipamiento de sus negocios. De esta forma podemos crear una propuesta de equipamiento que satisface las necesidades de cada negocio en el equipamiento inicial de la empresa, el aumento de la capacidad de producción atención y la apertura de nuevas sucursales.

- Nuestro proceso de comercialización empieza con las empresas vendedoras de artículos que han entrado en desuso, nuestro experto evaluador inspecciona los artículos para después fijar un precio y nuestra comisión conjuntamente con la empresa vendedora, los productos pasan a la exposición en nuestra tienda especializada, página web y catálogo donde es exhibido a cientos de emprendedores, una vez realizada la venta nosotros transferimos el dinero a la empresa vendedora deduciendo nuestra comisión. Finalmente realizamos un seguimiento a la venta para evaluar la satisfacción de nuestros clientes y sugerir productos relacionados a los que compró.
- Nuestro negocio representa una inversión interesante, los índices financieros nos muestran que el negocio es rentable, la inversión es altamente segura y se puede proyectar un crecimiento a futuro.
- Para la implementación del presente plan de negocios hemos desarrollado cronogramas concretos y un plan de acción que nos permiten visualizar cuales son los próximos pasos a dar para poner en marcha la empresa en el menor tiempo posible.

6.2. RECOMENDACIONES

- El presente plan de negocios nos ha permitido visualizar el futuro de nuestra empresa y trazar un camino para alcanzar los objetivos propuestos. Con la aplicación sistemática de nuestro plan de negocios podremos transformar a esta idea de negocios en una empresa rentable, fuente de trabajo para muchas personas y con un impacto ambiental positivo.
- Nuestra selección de segmentos según el momento de compra nos ha dado un mercado objetivo sustancial y rentable. Para el futuro de la empresa recomendamos que se debe usar la misma metodología para delimitar y medir los segmentos en los cuales se piense incursionar.
- El manejo de nuestro proceso de comercialización debe realizarse con eficiencia, garantizando la calidad de nuestros productos con la inspección de cada uno de ellos por parte del experto evaluador, brindando la mayor exposición posible a cada artículo de tal forma que los objetivos de ventas puedan ser alcanzados y desarrollando relaciones

comerciales duraderas con los emprendedores de tal forma que nos permitan acompañarlos en cada etapa del crecimiento de sus empresas.

- El plan financiero presentado como parte del presente plan de negocios nos brinda una base de proyecciones sobre las cuales debemos trabajar, en el momento de la implantación puede que ocurran ciertos acontecimientos que pongan a prueba la flexibilidad de nuestro plan financiero por lo que recomendamos que se realicen los ajustes necesarios conforme va cambiando el entorno de nuestra empresa.
- El plan de negocios debe ser utilizado como el documento de consulta diario dentro del funcionamiento de la empresa, en el plan de negocios están los lineamientos para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos y crezca según lo planificado. El plan de negocios es una guía para la implementación exitosa de la presente idea de negocio y debe ser actualizado conforme el entorno donde vamos a competir siga evolucionando.

BIBLIOGRAFÍA

- ADUANA DEL ECUADOR. (2009). [http://www.aduana.gov.ec/contenido/faqsMedidas.asp], **Nuevas Medidas Arancelarias.**
- AON. (2009). [http://www.aon.com/risk-services/political-risk-map/images/2009_PE_Risk_Map_Small.pdf], **2009 Political Risk Map.**
- AYALA E. (2008). *Resumen de Historia del Ecuador*. Quito: Corporación Editora Nacional. 3ra.edición.
- BCE. (2010). [http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IE Mensual/Indices/m1902082010.htm], **Información Estadística Mensual No. 1902 Agosto 2010.**
- CCQ. (2010). [http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com_content&task=view&id=139&Itemid=157], **Legaliza tu negocio, crea una nueva empresa.**
- CORPEI. (2010). [http://www.corpei.org/contenido.ks?categoriaId=5278&categoriaId=5278], **Estructura Interna.**
- DIARIO HOY. (2010). [http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/cely-da-buenas-noticias-a-los-sectores-productivos-392053.html], **Cely da buenas noticias a los sectores productivos.**
- EMPRENDECUADOR. (2010). [http://www.emprendecuador.ec/portal/index.php?module=Pagesetter&func=viewpub&tid=5&pid=1], **Quiénes somos.**
- HOY. (2010). [http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-en-lista-de-paises-con-ambientes-empresariales-peligrosos-400189.html], **Ecuador en la lista de países con ambientes empresariales peligrosos.**
- INEC. (2010). [http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/cen_pob_viv], **Censos de Población y Vivienda.**
- INEC. (2010). [http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/enc_hog/enemdu], **Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo.**

- KOTLER P., AMSTRONG G. (2004). *Marketing*. Madrid: Pearson Education. 10ma. edición.
- LASIO V. y otros. (2008). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2008*. Guayaquil: ESPAE – ESPOL.
- LIND A. y otros. (2004). *Estadística para Administración y Economía*. México, D.F.: Alfaomega. 11va. edición.
- MERCHAN M. (2008). *Administración del Capital de Trabajo*. Quito: PUCE.
- NUTRINET. (2010). [<http://ecuador.nutrinet.org/ecuador/informacion-general>], **Contexto del País**.
- ONU. (2010). [<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=2&Lg=3&Co=524>], **Rev.3 código 524**. (2010). CIU
- SRI. (2010). [<http://www.sri.gob.ec/web/10138/107>], **Otros Impuestos**.
- SUPERCIAS. (2010). [<http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>], **Ley de Compañías**.
- VISTAZO. (2010). [<http://www.vistazo.com/ea/especiales/?eImpresa=1031&id=3522>], **Tras la pinta ecológica**.
- WIKIPEDIA. (2011). [http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_interna_de_retorno], **Tasa Interna de Retorno**.
- WIKIPEDIA. (2011). [http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_netto], **Valor Actual Neto**.

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA A EMPRENDEDORES

ENCUESTA

Soy una estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y estoy realizando una encuesta sobre equipamiento de negocios en la ciudad de Quito. Necesito que me ayude contestando las siguientes preguntas.

I. Datos de Filtro: LA ENCUESTA DEBE REALIZARSE EN LA CIUDAD DE QUITO A EMPRENDEDORES

- Tamaño de la empresa:

Microempresa _____

Pequeña _____

Mediana _____

Grande _____ (NO CONTINUE CON LA ENCUESTA)

- Antigüedad de la empresa:

Nueva (En proceso de creación) _____

Naciente (Menos de 42 meses) _____

Existente (Más de 42 meses) _____

II. Preguntas:

1. Sector donde se ubica la empresa. Marque solo una opción.

Norte _____ Valle de los Chillos _____

Centro _____ Cumbaya _____

Sur _____ Otro (mencione cuál) _____

2. ¿A qué sector pertenece su empresa? Marque solo una opción.

Producción _____ Servicios _____

Comercialización _____

3. ¿A qué actividad económica se dedica su empresa? Marque solo una opción.

Alimentos frescos y preparados _____ Manufacturas _____

Agricultura _____ Metalmecánica _____

Software _____ Construcción _____

Consultoría	_____	Comercio al por mayor	_____
Turismo	_____	Comercio al por menor	_____
Actividades recreacionales	_____	Otro (mencione cual)	_____

4. ¿Qué artículos necesita o necesitó para empezar su negocio? Marque las opciones que apliquen a su caso.

Muebles	_____	Utensillos	_____
Equipos de oficina	_____	Herramientas	_____
Maquinaria	_____	Otro (mencione cual)	_____

5. ¿Cuánto piensa invertir o invirtió en la compra de los artículos para iniciar su negocio, mencionados en la pregunta 2? Marque solo una opción.

De \$500 a \$1500	_____	De \$5500 a \$6500	_____
De \$1500 a \$2500	_____	De \$6500 a \$7500	_____
De \$2500 a \$3500	_____	Más de \$7500	_____
De \$3500 a \$4500	_____		

6. ¿Qué tipo de artículos piensa comprar o compró para su negocio? Marque solo una opción.

Nuevos	_____	Usados	_____
--------	-------	--------	-------

7. ¿A qué empresa piensa comprar o compró los artículos para iniciar su negocio?
Nombre solo una empresa.

8. El precio de los artículos que compró le pareció. Marque solo una opción.

Bajo _____ Medio Alto _____

Medio Bajo _____ Alto _____

9. ¿Quién o quiénes toman la decisión de compra de artículos para su negocio?

Marque las opciones que apliquen a su caso.

Gerente _____ Jefe de compras _____

Propietario _____ Contador _____

Jefe de operación _____ Otro (mencione quién) _____

10. ¿Dónde busca información sobre proveedores de artículos para su negocio? Marque las opciones que apliquen a su caso.

Páginas amarillas _____ Recomendaciones _____

Anuncios en Internet _____ Busca en la calle _____

11. ¿Qué valora más al momento de comprar artículos para su negocio? Marque solo una opción.

Precio _____

Artículos especializados para el tipo de negocio _____

Marca _____

Facilidades de pago _____

Garantía _____

12. ¿Qué tipo de muebles necesita o necesitó para empezar su negocio? Marque las opciones que apliquen a su caso.

Silla _____

Sillón _____

Escritorio _____

Exhibidor _____

Estantería _____

Otro (mencione cual) _____

Archivador _____

13. ¿Qué tipo de equipos de oficina necesita o necesitó para empezar su negocio? Marque las opciones que apliquen a su caso.

Computador _____

Fotocopiadora _____

Impresora _____

Proyector _____

Teléfono _____

Otro (mencione cual) _____

Fax _____

14. ¿Qué tipo de maquinaria necesita o necesitó para empezar su negocio? Marque las opciones que apliquen a su caso.

Refrigeradora _____

Horno _____

Cocina _____

Selladora _____

Frigorífico _____

Otro (mencione cual) _____

Empacadora al vacío _____

15. ¿Estaría dispuest@ a comprar artículos usados para su negocio? Marque una opción.

Si _____ No _____ (PASE A LA PREGUNTA 19)

16. ¿Qué tipos de artículos USADOS estaría dispuesto a comprar? Marque las opciones que apliquen a su caso.

Muebles _____ Utensillos _____

Equipos de oficina _____ Herramientas _____

Maquinaria _____ Otro (mencione cual) _____

17. ¿En qué momentos de la vida de su empresa estaría dispuesto a comprar artículos USADOS? Marque las opciones que apliquen a su caso.

Equipamiento inicial del negocio _____

Aumento de la capacidad de producción/atención _____

Apertura de sucursales _____

Cambio de actividad económica _____

18. ¿Cuánto pagaría por una unidad de los siguientes artículos USADOS para su negocio? Marque con una X el monto correspondiente para cada uno de los artículos.

ARTÍCULO	De \$1 a \$100	De \$101 a \$200	De \$201 a \$300	De \$301 a \$400	Más de \$400
Silla					
Escritorio					
Estantería					
Computador					
Impresora					
Teléfono					
Refrigeradora					
Cocina					
Empacadora al vacio					

19. ¿Qué artículo especializado para su tipo de negocio no ha podido encontrar en el mercado? Nombre solo un artículo.

20. ¿Dónde le gustaría comprar los artículos para su negocio?

Tienda especializada _____ Página web _____

Catálogo _____

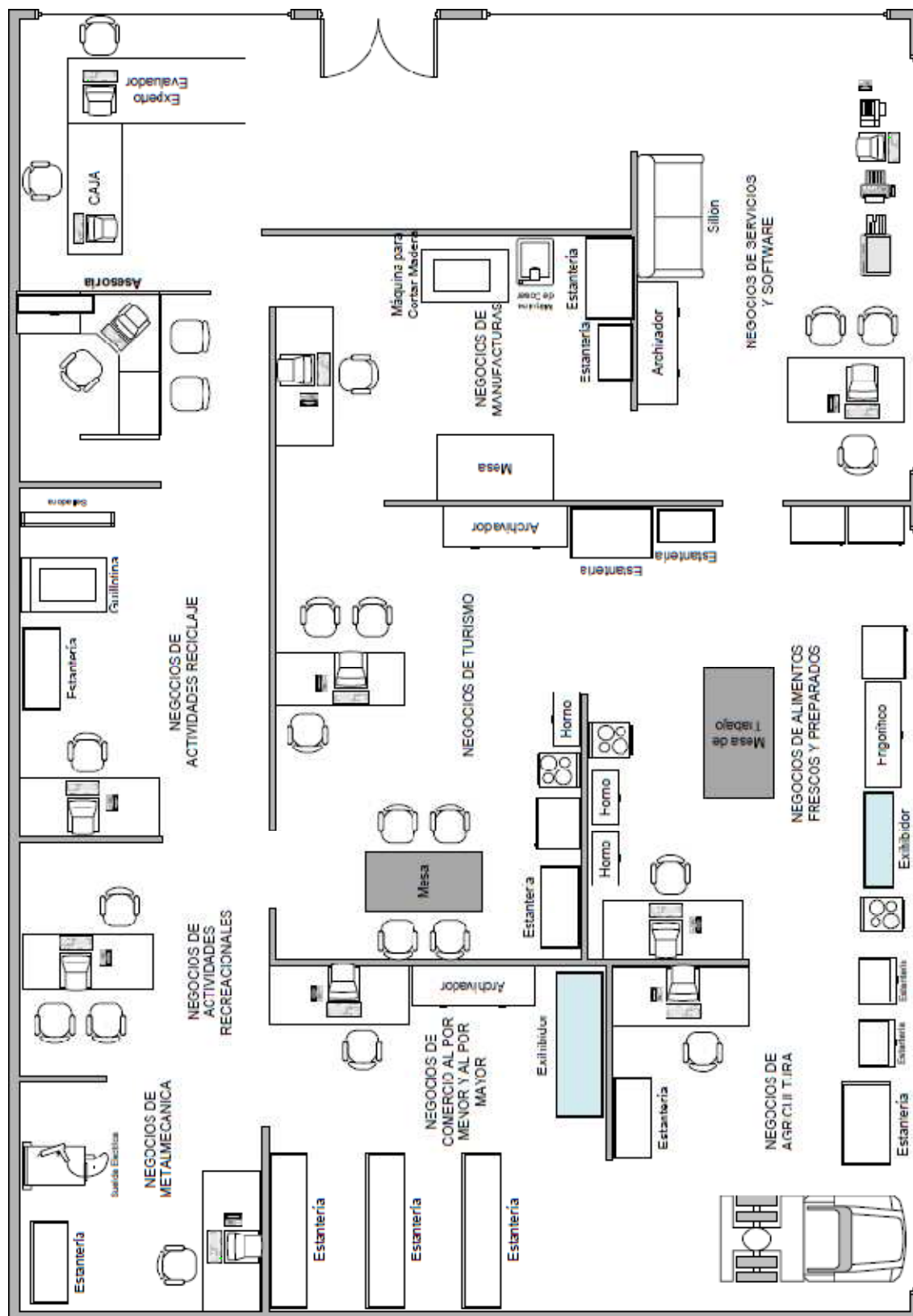
21. ¿Compraría un paquete de artículos especializados según su tipo de negocio para el equipamiento inicial del mismo?

Si _____ No _____

22. ¿Vendería los artículos de equipamiento de su negocio que entren en desuso a otra empresa?

Si _____ No _____

ANEXO 2: DISTRIBUCIÓN DE LA TIENDA ESPECIALIZADA



ANEXO 3: ANEXOS FINANCIEROS

ANEXO FINANCIERO: SUELDOS Y SALARIOS

AÑO 1								
MANO DE OBRA	SUELDO	APORTE PATRONAL	13 SUELDO	14 SUELDO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	MENSUAL	TRIMESTRAL
Jefe de Compras	\$ 700,00	\$ 85,05	\$ 58,33	\$ 20,00	\$ 58,33	\$ 29,17	\$ 950,88	\$ 2.852,65
Evaluador 1	\$ 500,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 20,00	\$ 41,67	\$ 20,83	\$ 684,92	\$ 2.054,75
Bodeguero 1	\$ 300,00	\$ 36,45	\$ 25,00	\$ 20,00	\$ 25,00	\$ 12,50	\$ 418,95	\$ 1.256,85
Gerente	\$ 1.000,00	\$ 121,50	\$ 83,33	\$ 20,00	\$ 83,33	\$ 41,67	\$ 1.349,83	\$ 4.049,50
Jefe de Mercadeo	\$ 700,00	\$ 85,05	\$ 58,33	\$ 20,00	\$ 58,33	\$ 29,17	\$ 950,88	\$ 2.852,65
Asistente	\$ 300,00	\$ 36,45	\$ 25,00	\$ 20,00	\$ 25,00	\$ 12,50	\$ 418,95	\$ 1.256,85
Jefe de Ventas	\$ 700,00	\$ 85,05	\$ 58,33	\$ 20,00	\$ 58,33	\$ 29,17	\$ 950,88	\$ 2.852,65
Vendedor 1	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 20,00	\$ 33,33	\$ 16,67	\$ 551,93	\$ 1.655,80
Vendedor 2	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 20,00	\$ 33,33	\$ 16,67	\$ 551,93	\$ 1.655,80
Asesor	\$ 450,00	\$ 54,68	\$ 37,50	\$ 20,00	\$ 37,50	\$ 18,75	\$ 618,43	\$ 1.855,28
Cajero	\$ 300,00	\$ 36,45	\$ 25,00	\$ 20,00	\$ 25,00	\$ 12,50	\$ 418,95	\$ 1.256,85
TOTAL							\$ 7.866,54	\$ 23.599,63

AÑO 2								
MANO DE OBRA	SUELDO	APORTE PATRONAL	13 SUELDO	14 SUELDO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	MENSUAL	TRIMESTRAL
Jefe de Compras	\$ 770,00	\$ 93,56	\$ 64,17	\$ 20,00	\$ 64,17	\$ 32,08	\$ 1.043,97	\$ 3.131,92
Evaluador 1	\$ 550,00	\$ 66,83	\$ 45,83	\$ 20,00	\$ 45,83	\$ 22,92	\$ 751,41	\$ 2.254,23
Evaluador 2	\$ 550,00	\$ 66,83	\$ 45,83	\$ 20,00	\$ 45,83	\$ 22,92	\$ 751,41	\$ 2.254,23
Bodeguero 1	\$ 330,00	\$ 40,10	\$ 27,50	\$ 20,00	\$ 27,50	\$ 13,75	\$ 458,85	\$ 1.376,54
Bodeguero 2	\$ 330,00	\$ 40,10	\$ 27,50	\$ 20,00	\$ 27,50	\$ 13,75	\$ 458,85	\$ 1.376,54
Gerente	\$ 1.100,00	\$ 133,65	\$ 91,67	\$ 20,00	\$ 91,67	\$ 45,83	\$ 1.482,82	\$ 4.448,45
Jefe de Mercadeo	\$ 770,00	\$ 93,56	\$ 64,17	\$ 20,00	\$ 64,17	\$ 32,08	\$ 1.043,97	\$ 3.131,92
Asistente	\$ 330,00	\$ 40,10	\$ 27,50	\$ 20,00	\$ 27,50	\$ 13,75	\$ 458,85	\$ 1.376,54
Jefe de Ventas	\$ 770,00	\$ 93,56	\$ 64,17	\$ 20,00	\$ 64,17	\$ 32,08	\$ 1.043,97	\$ 3.131,92
Vendedor 1	\$ 440,00	\$ 53,46	\$ 36,67	\$ 20,00	\$ 36,67	\$ 18,33	\$ 605,13	\$ 1.815,38
Vendedor 2	\$ 440,00	\$ 53,46	\$ 36,67	\$ 20,00	\$ 36,67	\$ 18,33	\$ 605,13	\$ 1.815,38
Vendedor 3	\$ 440,00	\$ 53,46	\$ 36,67	\$ 20,00	\$ 36,67	\$ 18,33	\$ 605,13	\$ 1.815,38
Asesor	\$ 495,00	\$ 60,14	\$ 41,25	\$ 20,00	\$ 41,25	\$ 20,63	\$ 678,27	\$ 2.034,80
Cajero	\$ 330,00	\$ 40,10	\$ 27,50	\$ 20,00	\$ 27,50	\$ 13,75	\$ 458,85	\$ 1.376,54
TOTAL							\$ 10.446,58	\$ 31.339,73

AÑO 3								
MANO DE OBRA	SUELDO	APORTE PATRONAL	13 SUELDO	14 SUELDO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	MENSUAL	TRIMESTRAL
Jefe de Compras	\$ 847,00	\$ 102,91	\$ 70,58	\$ 20,00	\$ 70,58	\$ 35,29	\$ 1.146,37	\$ 3.439,11
Evaluador 1	\$ 605,00	\$ 73,51	\$ 50,42	\$ 20,00	\$ 50,42	\$ 25,21	\$ 824,55	\$ 2.473,65
Evaluador 2	\$ 605,00	\$ 73,51	\$ 50,42	\$ 20,00	\$ 50,42	\$ 25,21	\$ 824,55	\$ 2.473,65
Evaluador 3	\$ 605,00	\$ 73,51	\$ 50,42	\$ 20,00	\$ 50,42	\$ 25,21	\$ 824,55	\$ 2.473,65
Bodeguero 1	\$ 363,00	\$ 44,10	\$ 30,25	\$ 20,00	\$ 30,25	\$ 15,13	\$ 502,73	\$ 1.508,19
Bodeguero 2	\$ 363,00	\$ 44,10	\$ 30,25	\$ 20,00	\$ 30,25	\$ 15,13	\$ 502,73	\$ 1.508,19
Gerente	\$ 1.210,00	\$ 147,02	\$ 100,83	\$ 20,00	\$ 100,83	\$ 50,42	\$ 1.629,10	\$ 4.887,30
Jefe de Mercadeo	\$ 847,00	\$ 102,91	\$ 70,58	\$ 20,00	\$ 70,58	\$ 35,29	\$ 1.146,37	\$ 3.439,11
Asistente	\$ 363,00	\$ 44,10	\$ 30,25	\$ 20,00	\$ 30,25	\$ 15,13	\$ 502,73	\$ 1.508,19
Jefe de Ventas	\$ 847,00	\$ 102,91	\$ 70,58	\$ 20,00	\$ 70,58	\$ 35,29	\$ 1.146,37	\$ 3.439,11
Vendedor 1	\$ 484,00	\$ 58,81	\$ 40,33	\$ 20,00	\$ 40,33	\$ 20,17	\$ 663,64	\$ 1.990,92
Vendedor 2	\$ 484,00	\$ 58,81	\$ 40,33	\$ 20,00	\$ 40,33	\$ 20,17	\$ 663,64	\$ 1.990,92
Vendedor 3	\$ 484,00	\$ 58,81	\$ 40,33	\$ 20,00	\$ 40,33	\$ 20,17	\$ 663,64	\$ 1.990,92
Vendedor 4	\$ 484,00	\$ 58,81	\$ 40,33	\$ 20,00	\$ 40,33	\$ 20,17	\$ 663,64	\$ 1.990,92
Vendedor 5	\$ 484,00	\$ 58,81	\$ 40,33	\$ 20,00	\$ 40,33	\$ 20,17	\$ 663,64	\$ 1.990,92
Asesor	\$ 544,50	\$ 66,16	\$ 45,38	\$ 20,00	\$ 45,38	\$ 22,69	\$ 744,09	\$ 2.232,28
Cajero	\$ 363,00	\$ 44,10	\$ 30,25	\$ 20,00	\$ 30,25	\$ 15,13	\$ 502,73	\$ 1.508,19
TOTAL							\$ 13.615,06	\$ 40.845,18

ANEXO FINANCIERO: RESUMEN DE COSTOS FIJOS

AÑO 1					
SERVICIOS	CANTIDAD COMPRA	MEDIDA	PRECIO	MENSUAL	TRIMESTRAL
AGUA	1	UNIDAD	15	15	45
LUZ	1	UNIDAD	30	30	90
TELEFONO	1	UNIDAD	21	50	150
INTERNET	1	UNIDAD	30	45	135
			TOTAL SERVICIOS	140	420

SUMINISTROS	CANTIDAD COMPRA	MEDIDA	PRECIO	MENSUAL	TRIMESTRAL
LIMPIEZA					
ACERO	5	UNIDAD	5	25,00	75,00
MADERA	5	UNIDAD	5	25,00	75,00
PLASTICO	5	UNIDAD	5	25,00	75,00
VIDRIO	5	UNIDAD	5	25,00	75,00
LIMPIOS	5	UNIDAD	3	15,00	45,00
DESINFECTANTES	3	UNIDAD	5	15,00	45,00
			TOTAL SUMINISTROS	130,00	390,00

ARRIENDO	CANTIDAD COMPRA	MEDIDA	PRECIO	MENSUAL	TRIMESTRAL
ARRIENDO LOCAL	1	UNIDAD	1900	1900	5700
			TOTAL ARRIENDO	1900	5700

MANTENIMIENTO Y SEGUROS	PRECIO	MENSUAL	TRIMESTRAL
MANTENIMIENTO	50,00	50,00	150,00
SEGUROS (Póliza Anual de US\$ 15)		30,00	90,00
TOTAL M Y S		80,00	240,00

	MENSUAL	TRIMESTRAL
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO OPERACIONAL	2.250,00	6.750,00

GASTOS ADMINISTRATIVOS		
SUMINISTROS DE OFICINA	100,00	300,00
OUTSOURCING CONTABILIDAD	350,00	1.050,00
TOTAL GASTOS ADM	450,00	1.350,00

GASTOS DE VENTAS	MENSUAL	TRIMESTRAL
PUBLICIDAD	3.250,00	9.750,00
TOTAL GASTOS ADM	3.250,00	9.750,00

ANEXO FINANCIERO: PLAN DE INVERSIONES

INVERSION			
DETALLE	REALIZA DA	PROYECTO FASE OPERATIVA	TOTAL
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS			
Mobiliario y equipos	-	\$ 8.550,00	\$ 8.550,00
Equipos de computación	-	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00
SUBTOTAL (A)	-	\$ 13.950,00	\$ 13.950,00
ACTIVOS DIFERIDOS			
Gastos Preoperativos		\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
Intereses Preoperativos		-	-
Imprevistos (5% de activos diferidos)		\$ 70,00	\$ 70,00
SUBTOTAL (B)	-	\$ 1.470,00	\$ 1.470,00
CAPITAL DE TRABAJO			
Capital de Trabajo Operativo		\$ 6.750,00	\$ 6.750,00
Capital de Trabajo Administración y Ventas		\$ 11.100,00	\$ 11.100,00
SUBTOTAL (C.)		\$ 17.850,00	\$ 17.850,00
INVERSION TOTAL (A+B+C)	-	\$ 33.270,00	\$ 33.270,00

DETALLE ACTIVOS FIJOS	AÑO 1		
Mobiliario y equipos	CANTIDAD	PRECIO U	PRECIO TOTAL
Letreros Exteriores	4	\$ 500,00	\$ 2.000,00
Escritorios	8	\$ 200,00	\$ 1.600,00
Sillas	15	\$ 50,00	\$ 750,00
Paneles	12	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Telefonos	8	\$ 25,00	\$ 200,00
Libreros	4	\$ 150,00	\$ 600,00
Decoración	NA	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Total Mobiliario y equipos	TOTAL AÑO 1		\$ 8.550,00
	AÑO 1		
Equipos de computación	CANTIDAD	PRECIO U	PRECIO TOTAL
Computadoras	8	\$ 500,00	\$ 4.000,00
Impresoras	4	\$ 200,00	\$ 800,00
Camaras fotograficas	2	\$ 300,00	\$ 600,00
Total Equipos de Computación	TOTAL AÑO 1		\$ 5.400,00

DETALLE ACTIVOS FIJOS	AÑO 2		
Mobiliario y equipos	CANTIDAD	PRECIO U	PRECIO TOTAL
Letreros Exteriores	0	\$ -	\$ -
Escritorios	2	\$ 212,00	\$ 424,00
Sillas	2	\$ 53,00	\$ 106,00
Paneles			\$ -
Telefonos	2	\$ 26,50	\$ 53,00
Libreros	5	\$ 159,00	\$ 795,00
Decoración		\$ 300,00	\$ 300,00
Total Mobiliario y equipos	TOTAL AÑO 2		\$ 1.678,00
	AÑO 2		
Equipos de computación	CANTIDAD	PRECIO U	PRECIO TOTAL
Computadoras	2	\$ 530,00	\$ 1.060,00
Impresoras		\$ 212,00	\$ -
Camaras fotograficas	1	\$ 318,00	\$ 318,00
Total Equipos de Computación	TOTAL AÑO 2		\$ 1.378,00

DETALLE ACTIVOS FIJOS		AÑO 3	
Mobiliario y equipos	CANTIDAD	PRECIO U	PRECIO TOTAL
Letreros Exteriores	0	\$ -	\$ -
Escritorios	2	\$ 224,72	\$ 449,44
Sillas	2	\$ 56,18	\$ 112,36
Paneles			\$ -
Telefonos	2	\$ 28,09	\$ 56,18
Libreros	5	\$ 168,54	\$ 842,70
Decoración		\$ 550,00	\$ 550,00
Total Mobiliario y equipos	TOTAL AÑO 3		\$ 2.010,68
		AÑO 3	
Equipos de computación	CANTIDAD	PRECIO U	PRECIO TOTAL
Computadoras	3	\$ 561,80	\$ 1.685,40
Impresoras	1	\$ 224,72	\$ 224,72
Camaras fotograficas	1	\$ 337,08	\$ 337,08
Total Equipos de Computación	TOTAL AÑO 3		\$ 2.247,20

DETALLA ACTIVOS DIFERIDOS	
Gastos Pre operativos	AÑO 1
Gastos de constitución de la Compañía	\$ 600,00
Instalaciones	\$ 300,00
Permisos de Funcionamiento	\$ 500,00
Total Gastos Pre operativos	\$ 1.400,00